

# Jatkuvuudenhallinnan kehittäminen valmistavassa teollisuudessa

Tuomikoski, Päivi

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Jatkuvuudenhallinnan kehittäminen valmistavassa teollisuudessa

Päivi Tuomikoski  
Turvallisuusalan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Elokuu, 2014

Päivi Tuomikoski

## Jatkuvuudenhallinnan kehittäminen valmistavassa teollisuudessa

Vuosi	2014	Sivumäärä	128
-------	------	-----------	-----

Jatkuvuudenhallinta on riskienhallinnan keskeinen osa-alue. Sen merkitys on korostunut viime aikoina tapahtuneiden tahallisten ja tahattomien häiriöiden vaikuttaessa niin Suomessa kuin maailmalla. Häiriöiden haitallisia vaikutuksia yritystoimintaan pyritään vähentämään jatkuvuudenhallinnan toimenpiteillä. Suomessa huoltovarmuuskriittiset yritykset varautuvat valmiuslain edellyttämiin velvoitteisiin normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.

Huoltovarmuuskeskuksella on useita jatkuvuudenhallinnan työkaluja yritysten käyttöön, joilla yritys voi arvioida jatkuvuudenhallinnan tasoaan ja parantaa liiketoiminnan häiriöttömyyttä. Jatkuvuudenhallinta on aiheellista muillekin kuin huoltovarmuuskriittisille yrityksille ja organisaatioille. Yrityksen toiminnan häiriöt vievät resursseja ja aiheuttavat ylimääräisiä kustannuksia. Liitteissä on mukana muun muassa jatkuvuudenhallinnan arvioinnin työkalu.

Yrityksen riskienhallinnan alla käsitellään COSO ERM viitekehys ja riskienhallinnan suunnitelmien suhde toisiinsa. Jatkuvuudenhallinnan viitekehys sisältää yleiskuvan prosesseista ja kuvauksen valmistavan teollisuuden erityispiirteistä.

Aineettomien immateriaalisten etujen suojaaminen edellyttää ennakoivaa mediajulkisuuden huomioimista häiriötilanteissa. Median pirstaloituminen ja sosiaalisen median vallan kasvu lisäävät kriisiviestinnän merkitystä ja esiin tuovat harjoittelun tärkeyden.

Jatkuvuudenhallinnan kehittäminen voi tapahtua yrityksen omista tai ulkopuolelta tulevista tarpeista lähtien. Jatkuvuudenhallinnan kehittämisen keinoja ovat muun muassa standardit, auditointi, sopimuskäytännöt, itsearviointi, benchmarking ja jatkuvuussuunnitelman toimitahtoon harjoittelu. Harjoittelua käydään muita kehittämistapoja laajemmin lävitse, koska sen merkitys suunnitelmien ja toimintaohjeiden arvioinnissa on keskeistä.

Opinnäytetyössä on haastateltu kahta valmistavan teollisuuden yritystä, jotka tekevät jatkuvuudenhallinnan kehitystyötä. Toisessa yrityksessä on panostettu pitkällä aikavälillä jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen ja harjoittelua on tehty nelisen vuotta. Toinen yritys lähti mukaan järjestelmälliseen kehitystyöhön HUOVI-portaalin valmistumisen myötä ja on kehittämissä harjoituskäytäntöjään.

Jatkuvuudenhallinnan luottamuksellisuus ja opinnäytetyön tekijän rooli yritysten ulkopuolisena vierailijana vaikuttivat myös tutkimuksen sisältöön. Tutkimus tarjoaa mahdollisuuden tutustua kahden ison yrityksen jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen.

Asiasanat: liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta, jatkuvuudenhallinnan kehittäminen, jatkuvuussuunnitelmien kehittäminen, harjoittelu, kriisiviestintä

Päivi Tuomikoski

### Development of Business Continuity Management in Manufacturing Industry

Year	2014	Pages	128
------	------	-------	-----

Business Continuity Management is a central part of risk management. Its significance has become evident due to intentional and unintentional incidents influencing organizations everywhere. Business continuity management aims at reducing the harmful effects of these incidents. In Finland, critical companies from the viewpoint of national emergency supply must meet the requirements set by the Preparedness Act covering both disruptions in normal conditions and in a state of emergency.

National emergency supply agency has several continuity-management tools to estimate an organizations level of business continuity management and improve its capability to prevent operational disruptions. Business continuity management is important for all companies, not just for companies that are critical to the security of supply. Operational disruptions consume resources and lead to extra costs. The appendix includes a tool for assessing business continuity management.

COSO ERM framework and risk management plans are discussed under the title of Enterprise Risk Management. The framework of business continuity management includes an overview of the processes and a short description of the characteristics of manufacturing industry.

Protecting immaterial interests requires anticipating the effects of media publicity during disruptions. Fragmentation of the media and the growing power of social media increase the importance of crisis communication and exercising.

The drivers of developing business continuity management can be external or internal. Means for developing are inter alia standards, auditing, phrase of contract, self-assessment, benchmarking and exercising of business continuity management procedures. Exercising is more important than other means, because it is essential to evaluation of plans and management procedures.

In this study, two manufacturing industry companies were interviewed. Both have been active with business continuity management. One company has invested in long term to development of business continuity management and exercising has been in place for four years. The other company came along as development of HUOVI-portal started and is beginning its own practices.

Confidentiality of business continuity management and status of the author as an outsider visitor are also influencing the contents of study. However, the study provided an opportunity to get to know the two big companies and find out how they develop their business continuity management.

Keywords: business continuity management, development of business continuity management, development of business continuity plan, exercising, crises communication

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Aiheen valinta .....	7
1.2	Tutkimusongelmat ja rajaus .....	8
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	9
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	11
1.5	Keskeiset käsitteet .....	12
2	Yrityksen riskienhallinta .....	13
2.1	Riskienhallinnan viitekehys .....	14
2.2	Riskienhallinnan suunnitelmat .....	17
2.3	Jatkuvuudenhallinnan viitekehys .....	19
2.4	Valmistavan teollisuuden jatkuvuudenhallinta .....	25
2.5	Kriisiviestintä .....	26
	2.5.1 Mediaviestintä .....	30
	2.5.2 Digitaalinen julkisuus .....	33
3	Jatkuvuudenhallinnan kehittäminen .....	35
3.1	Standardit .....	36
3.2	Auditointi .....	39
3.3	Sopimuslausekkeet .....	40
3.4	Itsearviointi .....	41
3.5	Benchmarking .....	43
3.6	Jatkuvuussuunnitelman harjoittelu .....	44
	3.6.1 Harjoittelun merkitys .....	45
	3.6.2 Harjoituksen suunnittelu .....	46
	3.6.3 Erityyppiset harjoitukset .....	49
	3.6.4 Harjoittelun tulokset .....	53
4	Yrityshaastattelut .....	56
4.1	Jatkuvuudenhallinta ja kriisiviestintä .....	57
4.2	Jatkuvuudenhallinnan kehittäminen .....	61
5	Johtopäätökset .....	64
	Lähteet .....	67
	Kuviot .....	71
	Taulukot .....	72
	Liitteet .....	73

## 1 Johdanto

Jatkuvuudenhallinnalla kehitetään ja ylläpidetään organisaation joustavuutta ja toipumiskykyä. Näillä ominaisuuksilla varmistetaan kriittisten prosessien ja resurssien jatkuva saatavuus. Jatkuvuudenhallinta on riskienhallinnan työkalu, jolla halutaan vähentää häiriön aiheuttamaa kustannus- ja viivästyshaittoja liiketoimintaan. Näitä tilanteita ovat toimintaa uhkaavat tahalliset tai tahattomat ei-toivottavat tapahtumat. Tavoitteena on palauttaa organisaation toiminta nopeasti ja kustannustehokkaasti samalle tasolle, mitä se oli ennen häiriötapahtumaa.

Jatkuvuussuunnittelun katsotaan alkaneen vakuutusyhtiöiden tekemistä ja asiakkailtaan edellyttämistä häiriön varautumissuunnitelmista. Jatkuvuussuunnittelu on noussut laajemmin esille muun muassa WTC-iskun myötä 2001. Sen jälkeiset Suomeakin koskettaneet luonnonkatastrofit, myrskytuhot ja tuhkapilvet, sekä tahalliset vahingonteot, ovat saaneet organisaatiot panostaan jatkuvuudenhallintaan ja varautumiseen. Jatkuvuudenhallinta tulee tulevaisuudessa olemaan entistä tärkeämpi kilpailukeino, kun epävarmuutta pyritään karttamaan standardoimalla toimintoja.

Jatkuvuudenhallinta on pitkäaikainen ja monivaiheinen prosessi, joka vaatii ajallista ja rahallista panosta organisaatiolta. Organisaatiot ovat erilaisissa kehitysvaiheissa, osa on valmiuslain edellyttämän varautumisen piirissä, mutta jatkuvuudenhallinnan tuloksellinen työ kannattaa kaikissa organisaatioissa. Keskeytykset ja häiriöt tulevat yleensä kalliimmaksi kuin ennakointi ja varautuminen häiriöihin. Kyseessä ei ole kuitenkaan vain tuotannon turvaaminen, vaan koko liiketoiminnalle oleellisten ydin- ja tukiprosessien toimivuus sekä aineettomat intressit, kuten yrityksen maine. Häiriön aiheuttamaan julkisuuteen on mahdollista varautua kriisiviestinnän keinoin.

Jatkuvuudenhallinta on tahtotila ja päätös. Ajatellaanko asioita ennakoivasti, riskit tiedostaa vai mennäänkö tuurilla. On inhimillistä välttää ikävien asioiden ajattelua, mutta tiedostamisen jälkeen voidaan ongelmiin varautua. Varautumisen tapa on usein ohjeiden kirjoittaminen ja osalla yrityksistä siihen se jääkin. Pienimuotoinen jatkuvuudenhallinnan harjoittelu tulipalon tai tietoliikennekatkoksen varalle jättää muistijäljen ja antaa tärkeää tietoa ohjeiden toimivuudesta. Tämän jälkeen ollaan jo jatkuvuussuunnittelun kehittämisessä: parannetaan ohjeita, toimintatapoja ja herätetään henkilöstö aktiivisen ennakkoinnin aikakauteen.

Haastatellut yritykset tekevät jatkuvuudenhallintaa askel kerrallaan yritysjohton tuki takanaan.

## 1.1 Aiheen valinta

Aiheen valinnassa painotin muutamia seikkoja: halusin tehdä opinnäytetyön riskienhallinnan ja turvallisuuden keskeisestä, tärkeästä aiheesta, josta olisi minulle jatkossa ammatillista hyötyä sekä vahvistaa liiketoimintaosaamistani, niin että koulutus ja työkokemus tukevat toisiaan.

Osallistuin ennen opiskeluani Laurean ammattikorkeakoulun ylemmässä turvallisuusosaamisen koulutusohjelmassa omien työtehtävieni kautta yrityksen jatkuvuussuunnitteluun pienessä yrityksessä, vaikka en silloin osannut mieltää varautumista ja ennakointia jatkuvuussuunnitteluksi. Toiminnan tarkoituksena oli varmistaa tilausten asennusten ja toimitusten edistyminen sovitulla aikataululla, vaikka erityyppisiä häiriöitä prosessin aikana ilmaantuinkin. Aikataulussa pysymisen lisäksi tilaukset piti toimittaa yksilöidysti eri kohteisiin, jolloin tiedon- ja logistiikanhallinta olivat suuressa roolissa. Toinen aiheen kiinnostusta lisäävä kokemus oli tutustuminen julkisen sektorin organisaatio, jossa perehdyin muun muassa useiden jatkuvuussuunnitelmien yhteensovittamiseen ja yhden yksikön jatkuvuussuunnitteluprosessin käynnistämiseen.

Koulutuksen aikana valitsin opintokokonaisuudet jatkuvuussuunnittelusta, kriisijohtamisesta ja -viestinnästä, jotka auttoivat hahmottamaan aihealueen problematiikkaa ja antoivat työkalut aiheen parempaan ymmärtämiseen. Kriisijohtamisen ja -viestinnän kokonaisuuteen kuului muun muassa Trasim-harjoitussimulaatio, jossa opiskelijat rakensivat harjoituksen toiselle ryhmälle sekä osallistuivat omalle ryhmälle tehtyyn caseen.

Opiskelun aikana keskustelin aiheen merkityksestä turvallisuus- ja riskienhallinnan ammattilaisten kanssa, joiden ajatukset jatkuvuussuunnittelun tärkeydestä tukivat aiheenvalintaa. Heistä suurimpaan rooliin nousi Huoltovarmuuskeskuksen Tuija Kyrölä, joka on tehnyt muun muassa lisenssiaattityön liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelun johtamisesta strategisten päätösten näkökulmasta. Hänen toimestaan järjestyivät työssä anonymieinä esiintyvät yritykset, joiden löytäminen omatoimisesti olisi ollut haastavaa.

Jatkuvuudenhallinnan kehittäminen on aihe, jossa lähtökohta on yrityksen aktiivisuus jatkuvuudenhallinnassa. Jos jatkuvuussuunnittelua ei tehdä, ei ole olemassa myöskään sen kehittämistä. Jatkuvuudenhallintaa tehdään joko keskitetysti, hajallaan tai kumpaakin. Se liittyy kaikkeen liiketoiminnassa, mutta erityisesti turvallisuuteen, viestintään ja tietotekniikkaan.

Jatkuvuussuunnittelun kehittäminen on tutkimuksen kohteena melko tuore aihealue johtuen koko jatkuvuudenhallinnan uutuudesta. Aihe on taloudellisista ja toiminnallisesti merkittävä. Sen merkitys kasvaa useimmilla aloilla nopeiden muutosten myötä, joita luonnonolosuhteet, yhteiskunnalliset muutokset ja kiristynvä kilpailu vauhdittavat.

## 1.2 Tutkimusongelmat ja rajaus

Jatkuvuudenhallinnasta on tehty jonkin verran opinnäytetöitä ja useat niistä käsittelevät ICT-toimialaa. Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan osalta työt keskittyvät kuvaamaan jatkuvuudenhallinnan suunnittelua, prosessin etenemistä tai tietyn organisaation jatkuvuudenhallintaa. Jatkuvuudenhallinnan kehittämisestä ja harjoittelusta ei ole kovinkaan paljon tietoa keskitetysti saatavilla. Monesti aihetta käsitellään lyhyesti jatkuvuussuunnittelun kirjoissa ja töissä, samoin kuin jatkuvuussuunnittelun standardeissa. Aiheeseen liittyvä lähdeaineisto on monessa kohtaa pieninä paloina riskienhallinnan kirjoissa. Joitakin pelkästään jatkuvuudenhallintaan ja jatkuvuussuunnitteluun liittyviä kirjoja on tehty ulkomailla, mutta niissäkin kehittämisen aihealue on vähäinen ja usein suuntautunut laajalti eri teemoihin, esimerkiksi organisaatiokulttuuri.

Työllä ei ollut toimeksiantajaa, joka käytännössä näkyy tutkimuksellisen osuuden suppeutena.

Tutkimuksen tavoite on selvittää jatkuvuudenhallinnan kehittämisen keinoja. Tämä saavutetaan tutustumalla julkaistuun materiaaliin verkossa, kirjoissa ja lehtinä. Tämän pohjalta rakennetaan aihealueet ja kysymykset haastatelluille yrityksille, joissa selvitetään heidän tapansa kehittää jatkuvuussuunnittelua. Kumpikin yritys esiintyy anonyyminä. Yritykset toimivat valmistavassa teollisuudessa ja niillä on useita tuotantolaitoksia Suomessa. Ne toimivat eri alalla ja ovat eri vaiheessa jatkuvuussuunnittelua.

Tutkimusongelma on, miten yrityksen on mahdollista ja hyödyllistä kehittää jatkuvuudenhallintaansa? Oletuksena on, että harjoittelu on tehokkain keino kehitystyössä. Tätä tukee useilla elämänaalueilla käytetty harjoittelun tuloksellisuus, esimerkkinä vaikkapa ajoharjoittelu käytännössä.

### Ensisijaiset tutkimusongelmat

- 1 Miten jatkuvuudenhallintaa kehitetään (harjoittelu, muut tavat)?
- 2 Millaisia harjoituksia on järjestetty?
- 3 Mitä konkreettista hyötyä on ollut harjoituksista?
- 4 Mitkä kehittämistavat yritykset kokevat hyödyllisimpinä?

Kysymykset 1 & 2 liittyvät siihen, miten yrityksen on mahdollista kehittää jatkuvuudenhallintaansa ja 3 & 4 siihen, miten yrityksen on hyödyllistä kehittää jatkuvuudenhallintaansa. Toisijaiset kysymykset ovat selventäviä taustatietoja, joilla voidaan raamittaa varsinaisia tutkimusongelmia.



## Toissijaiset tutkimusongelmat

5 Miten yritysten riskienhallinta ja jatkuvuudenhallinta on järjestetty?

6 Miten paljon jatkuvuussuunnitteluun ja sen kehittämiseen on budjetoitu?

Työssä keskitytään tuotannon jatkuvuudenhallintaan, josta on suljettu pois ICT-puoli. ICT-jatkuvuudenhallinnasta löytyy merkittävästi enemmän olemassa olevaa tietoa, vaikkakin selkeätä rajanvetoa on hankala tehdä tuotannon ja ICT:n sisäisten riippuvuuksien vuoksi. Toinen raja-  
rajaus koskee immateriaalisia jatkuvuudenhallinnan osa-alueita, kuten esim. maineriskit tai rahoitusriskit, joita työssä ei käsitellä.

Tutkimuksen lopputuloksena on kahden yrityksen tapa tehdä riskien- ja jatkuvuudenhallintaa, sen kehittämistä ja hyväksi koettuja käytäntöjä sekä harjoittelusta että muista jatkuvuudenhallinnan kehittämisen tavoista.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmetodologia eli tieteellinen tutkimusmenetelmä sisältää ne tavat ja keinot, joilla tieteellistä tietoa tavoitellaan, hankitaan, muodostetaan ja perustellaan. Tieteellisenä tutkimusmenetelmänä työssä on tapaustutkimus, joka luonteensa puolesta sopii parhaiten aiheeseen.

Tapaustutkimus pyrkii kuvaamaan ja selittämään tapauksia miten ja miksi -kysymysten avulla. Tutkimuskohteeksi valitaan tilanne, tapahtuma tai joukko tapauksia, joissa kiinnostuksen kohteena on usein prosessi. Menetelmät eivät välttämättä pyri selittämään ilmiöiden välisiä yhteyksiä, vaan kuvailemaan tutkimuskohteen ominaispiirteitä systemaattisesti, tarkasti ja totuudenmukaisesti. (KvaliMOTV 2013d).

Alkuperäinen tarkoitus oli suorittaa tilastollinen, kvantitatiivinen kyselytutkimus. Tätä puoltavia seikkoja olivat aiheen luottamuksellisuus, vaikeus tietää missä vaiheessa organisaatiot ja yritykset ovat jatkuvuussuunnittelun kehitystyössä sekä laajan tutkimustiedon saaminen suomalaisista yrityksistä. Kun sitten tutkimusmenetelmää pohdittiin, niin asiantuntijoiden näkemys oli, että suomessa olevien yritysten jatkuvuussuunnittelu on alkuvaiheessa ja todellisen kuvan saaminen tilanteesta on vaikeaa. Kyselytutkimuksiin on myös haastavaa saada vastauksia ja vastausten hyödyllisyys olisi todennäköisesti heikko. Tuija Kyrölä painotti oppimisen näkökulmaa työn tekemisessä ja arvioi haastattelut hyödyllisemmiksi kuin kyselytutkimuksen tekemisen.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta, joka tehtiin case-haastatteluina.

Yritysten edustajien haastattelut tehtiin käyntihaastatteluina ja haastattelut olivat teema- ja puolistrukturoidun sekoitus. Haastattelut tallennettiin reliabiliteetin varmistamiseksi ja tallenteet säilytettiin työn valmistumiseen asti. Niiden sisältö lähetettiin haastatelluille tarkastettavaksi. Reflektointia tehtiin koko tutkimuksen ajan.

Haastattelu on strukturoitu tai lomakehaastattelu, kun kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Myös vastausvaihtoehdot ovat valmiit ja haastateltava valitsee niistä parhaiten sopivamman. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastaukset eivät ole ennalta määriteltyjä vaan haastateltava kertoo asiasta omin sanoin. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on ennalta määriteltyjä. Kaikki teema-alueet käydään lävitse, mutta järjestys ja laajuus voi vaihdella. Avoimessa haastattelussa ollaan lähinnä vapaata keskustelua, tätä kutsutaan myös syvähaastatteluksi. Näiden lisäksi on olemassa ryhmähaastatteluja ja puhelinhaastatteluja. (Aaltola & Valli 2010, 28-29).

Tutkimuksen reliabiliteetti eli mittaustuloksen toistettavuus voi sisältää satunnaisvirheitä. Haastattelututkimuksessa haastateltava voi muistaa asioita väärin, ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin oli tarkoitus tai kuin toinen haastateltava, haastattelija voi kirjata vastauksen väärin, kuulla väärin, tallentaa väärin tai tieto katoaa esim. tallennusvaiheessa. (Uusitalo 1999, 84).

Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta, sillä tutkimukselle on asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin sen tulisi pyrkiä (KvaliMOTV 2013a).

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa sitä, onko tutkimus pätevä. Pätevyys kuvaa tutkimuksen uskottavuutta ja vakuuttavuutta. Virheitä voi olla esimerkiksi, kun tutkija näkee suhteet tai periaatteet väärin, ei huomaa niitä tai kysyy vääriä kysymyksiä. (KvaliMOTV 2013b).

Laadullisessa tutkimuksessa arviointi on kokonaisvaltaista kriittistä tarkastelua. Arviointiin liittyy reflektio-käsite, jolla tarkoitetaan oman toiminnan kriittistä analysoimista. Sitä tulisi tehdä koko ajan ja sen tulisi kietoutua läheisesti koko prosessiin. (KvaliMOTV 2013c).

Työssä käytettiin ensisijaisesti tiedonhaun välineenä Laurean ammattikorkeakoulun kirjastoa. Kirjastossa on käytössä useita kokoteksti- ja viitetietokantoja. Hakutuloksista valittiin sopivimmat lähteet työhön.

Kirjojen hakemiseen käytettiin Laurean Laurus-aineistotietokantaa, sähköisiä kirjoja haettiin Lauruksen ja ebrary-palvelun (turvallisuus-aiheen alla) kautta. Lehtiartikkeleita haettiin Nelin sähköisten lehtitietokantojen avulla.

Hakuun käytettiin tieteellisten lehtien osalta ABI/Inform (ProQuest), Academic Search Elite (EBSCO), Business Source Elite (EBSCO), Emerald Journals (Emerald), International Security & Counter-Terrorism Reference Center (EBSCO), Risk Management Reference Center (EBSCO) ja SAGE Journals Online (Sage Premier). Haut rajattiin vertaisarvioituihin (peer reviewed) ja tieteellisesti arvioituihin (scholarly) lehtiin. Hakutermien piti esiintyä peräkkäin (lainausmerkki-en sisässä) ja olla julkaistu 2004 jälkeen. Haut rajattiin täysiin teksteihin (full text). Hakuihin otettiin soveltaen ammattilehdet (trade publications), akateemiset lehdet (academic journal) ja maaraportit (country report).

Kotimaisia turvallisuusalan artikkeleita etsittiin Aleksista ja Artosta, jotka molemmat ovat kotimaisia artikkeliviitekantoja. Suomalaisia turvallisuusalan ammattilehtien sisältöä haettiin lehtien omilta sivuilta. Aiheeseen parhaiten soveltui Turvallisuus ja Riskienhallinta-lehti. Tämän lisäksi käytettiin Googlen tieteellistä advance- ja yleistä hakua.

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Johdantoluvussa kerrotaan aiheesta yleisesti ja syistä, miksi tutkimusaihe valittiin. Tämän jälkeen esitellään tutkimusongelmat ja siitä poissuljetut rajaukset. Tutkimusmenetelmissä tuodaan esiin tieteellinen lähestymistapa ja rakenteessa kuvaillaan työn eteneminen kaaviona sekä tekstinä. Viimeinen alaluku määrittelee aihepiirin keskeiset käsitteet.

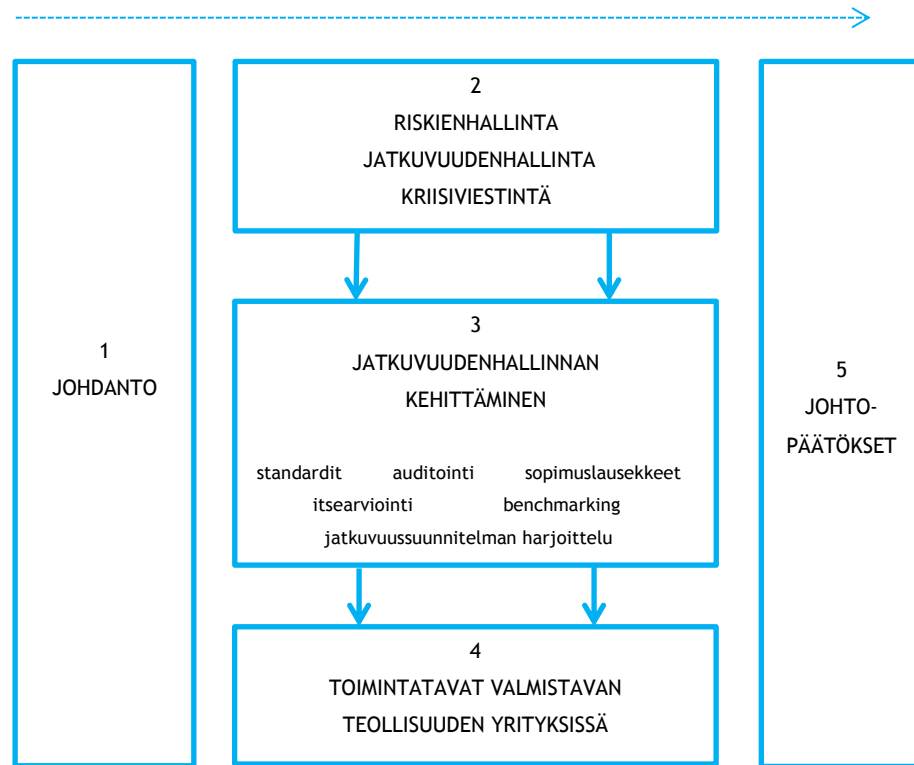
Toisessa luvussa käsitellään riskienhallinnan viitekehys ja suunnitelmat sekä liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan viitekehys ja lyhyesti valmistavan teollisuuden jatkuvuudenhallinta. Kriisiviestinnässä käsitellään häiriönhallintaa mediaviestinnän ja digitaalisen julkisuuden näkökulmasta.

Kolmannessa luvussa käsitellään jatkuvuudenhallinnan kehittämisen osa-alueet eli standardit, auditointi, sopimuslausekkeet, itsearviointi, benchmarking ja harjoittelu.

Neljännessä luvussa on haastattelun tulosten esittely.

Viidennessä luvussa ovat johtopäätökset koko tutkimuksesta.

## Tutkimuksen eteneminen kaaviona



Kuvio 1: Tutkimuksen kulku

### 1.5 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa käytetään suomalaisten käsitteiden rinnalla englanninkielisiä, jotta asia tulee alkuperäisessä muodossaan lukijan tietoon. Lähteiden käyttämät käännökset vaihtelevat.

Vaikutusanalyysi, Business Impact Analysis, BIA

Dokumentoitu arvioprosessi, jossa määritetään jatkuvuuden ja toipumisen tärkeimmät kohteet. Prosessi sisältää keskeytyksen vaikutusarvion toiminnoille. (ISO 22301, 15)

HVK

Huoltovarmuuskeskus on työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan laitos, jonka tehtävänä on maan huoltovarmuuden ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyvä suunnittelu ja operatiivinen toiminta. (Huoltovarmuuskeskus 2014b)

#### Riskienhallinta, Risk Management

Koordinoitua toimintaa organisaation riskien johtamiseksi ja kontrolloimiseksi (ISO 22301, 8). Johtamisperiaatteiden, menettelytapojen ja käytäntöjen järjestelmällistä hyväksikäyttämistä riskien analysoimiseksi, merkityksen arvioimiseksi ja valvomiseksi (Ilmonen ym 2010, 197; SFS-IEC- 60300-3-9).

#### Jatkuvuudenhallinta, Business Continuity Management

Kokonaisvaltainen johtamisprosessi, joka määrittelee häiriön aiheuttamat potentiaaliset uhat ja vaikutukset liiketoiminnalle. Viitekehys rakentaa organisaatiolle vastustuskykyä suojaamalla tehokkaasti osakkeenomistajien edut, maineen, brändin ja arvoa tuovat toiminnot. (ISO 22301, 2)

#### Jatkuvuudenhallinnan kehittäminen, Development of Business Continuity Management

Keinot ja menetelmät, jotka edistävät jatkuvuussuunnitelman käytettävyyttä ja toimivuutta.

#### Jatkuvuussuunnitelma, Business Continuity Plan

Dokumentti menettelyistä, jotka auttavat yritystä vastaamaan, toipumaan, jatkamaan ja palauttamaan ennalta määritelty toiminnantaso häiriön jälkeen (ISO 22301, 2).

#### Häiriö, Incident

Tilanne, joka voi olla tai johtaa häiriöön, menetykseen, hätätilanteeseen tai kriisiin (ISO 22301, 4).

#### Häiriön vakavuuden asteikko

uhkatilanne- aikaansaa katkon toiminnassa  
 häiriötilanne- aiheuttaa toiminnan keskeytyksen ja taloudellisia menetyksiä  
 hätätilanne- viranomaiset hälytetään paikalla pelastamaan ihmishenkiä  
 kriisi- epävaka tilanne, joka aiheuttaa muutoksia toiminnassa ja vaatii välitöntä toimintaa; käännekohtatilanne, joka muuttuu positiiviseksi tai negatiiviseksi  
 katastrofi- laaja, vakavia seurauksia aiheuttava kriisi (Kyrölä 2010, 17-18)

## 2 Yrityksen riskienhallinta

Riskienhallinta on kokonaisvaltaista toimintaa yrityksen päämäärien saavuttamiseksi. Riskienhallinta on luonteeltaan ennakoimista. Yritysten kannalta haitallisten tapahtumien todennäköisyyksiä ja vaikutuksia yritetään arvioida ja ennakoida eri menetelmin. Inhimillinen tekijä on mukana suuressa osassa riskejä. (Flink ym 2007, 10-11).

Riskienhallinnassa on hyödyllistä kerätä hiljaisia signaaleja eli kehittyviä asioita, jotka tapahtumat pikku hiljaa, jäävät helposti reunahuomautuksiksi ja joita aliarvioidaan. Hiljaisia signaaleja tulee kerätä henkilökunnalta, asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä. Monesti signaalien kertomista arkaillaan tai epäillään, koska asian esiintuojaa voidaan syyllistää asiasta. (Ilmonen ym 2013, 108-110)

Riskienhallinta on valmistavassa teollisuudessa erityisesti toimitusketjun hallintaa. Isossa roolissa ovat sopimukset, joilla määritellään osapuolten vastuut. Yritysten on mahdollista käyttää Sopiva-lausekkeita, luku 3.3., standardeita ja auditointia sopimuskumppanin sitoumusten varmistamiseksi.

Riskienhallinta on epävarmuuksien ja todennäköisyyksien hallintaa. Se muodostuu prosessista, joka sisältää riskien tunnistamisen, analysoinnin ja arvioinnin, riskien käsittelyn ja kontrollin sekä riskien rahoituksen. Riskien tunnistamisessa on hyvä huomata mahdollisuudet, myös vahinkoriskeissä. Näillä voidaan saavuttaa kilpailuetua, kuten esimerkiksi sopimusriskien hallinnalla voidaan kontrolloida omaa ja kumppanuusverkoston toimintaa. (Leppänen 2006, 119-122)

Riskienhallinnan arviointia voi tehdä karkeammalla tasolla tai käyttää kehittyneempiä, ohjelmistopohjaisia työkaluja, esimerkiksi G4S:n riskienarviointi-ohjelmisto. (Vesterinen 2011, 115)

Riskienhallinnan yksi yrityksen ulkoapäin tuleva uhka on social engineering, negatiivinen verkottuminen ja luottamuksen väärinkäyttö internetissä tai reaali maailmassa. Se on toimintaa, jonka avulla pyritään saamaan kohdehenkilöltä haluttua tietoa työnantajasta, projekteista, yhteistyökumppaneista tai vastaavista asioista. (Vesterinen 2011, 59-60)

Jatkuvuudenhallinta on keskeinen osa riskienhallintaa. Sen avulla varmistetaan liiketoiminnan jatkuminen mahdollisimman häiriöttömästi erilaisissa tilanteissa ja pystytään palauttamaan toiminta normaalitilanteeseen vähäisemmin ponnisteluin kuin ilman jatkuvuussuunnittelua. Kriisiviestinnän merkitys on oleellinen ja se on kriisinhallintakeino, johon on hyödyllistä panostaa.

## 2.1 Riskienhallinnan viitekehys

Riskienhallinta on aikaisemmin nähty vahvasti vakuuttamiseen liittyvänä toimintona, tänään puhutaan ERMistä, Enterprise Risk Management, eli kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta. Siinä riskienhallinta kattaa strategiset, taloudelliset, operatiiviset ja vahinkoriskit. (Laukkala 2012, 12). Hopkin (2010, 225) kuvaa ERMiä lähestymistapana, jossa etsitään avainriippuvuuksia tai ydinprosesseja ja arvioidaan kaikki riskit, joilla voi olla vaikutusta arvioitavaan kohteeseen.

COSO ERM-viitekehys jakaa osa-alueet strategiseen, operatiiviseen, raportointiin ja vaatimustenmukaisuuteen (Hopkin 2010, 58; Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 282; COSO 2004). COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, on tehnyt yhteistyössä konsulttiyritys PricewaterhouseCoopersin kanssa mallin, jolla voidaan arvioida ja kehittää riskienhallintaa. (COSO 2004). Malli on yleisesti käytetty riskienhallinnan kirjallisuudessa.

Strategiset	ylimmän tason tavoitteet, jotka ovat organisaation toiminta-ajatuksen mukaisia ja sitä tukevia
Toiminnalliset	organisaation voimavarojen tehokas ja taloudellinen käyttö
Raportointi	raportoinnin luotettavuus
Vaatimustenmukaisuus	soveltavien lakien ja määräysten noudattaminen (COSO 2004).



Kuvio 2: COSO ERM viitekehys (COSO 2004)

COSO ERMin perusteella riskienhallinta koostuu kahdeksasta toisiinsa liittyvästä osa-alueesta. Ne ovat kiinteä osa johtamisprosessia ja perustuvat siihen, kuinka organisaatiota johdetaan. Osa-alueet ovat

Sisäinen valvontaympäristö - Sisäinen ympäristö käsittää organisaation ilmapiirin ja henkilökunta tarkastelee ja käsittelee riskejä sen pohjalta. Henkilökunnan toimintaan vaikuttavat organisaation riskienhallintafilosofia, riskinottohalukkuus, rehellisyys, eettiset arvot sekä ympäristö, jossa arvoja sovelletaan.

**Tavoitteenasettelu** - Tavoitteet on laadittava, ennen kuin organisaation johto voi tunnistaa niiden toteutumiseen vaikuttavat potentiaaliset tapahtumat. Riskienhallinnalla varmistetaan, että johdolla on käytössään prosessi tavoitteenasetteluun, että valitut tavoitteet ovat organisaation toiminta-ajatusta tukevia ja sen mukaisia ja että ne ovat sopusoinnussa organisaation riskinottohalukkuuden kanssa.

**Tapahtumien tunnistaminen** - Organisaation tavoitteiden toteutumiseen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tapahtumat on tunnistettava, ja samalla on tehtävä ero riskien ja mahdollisuuksien välillä. Mahdollisuudet kanavoidaan takaisin johdon strategian ja tavoitteenasetteluun.

**Riskien arviointi** - Riskit arvioidaan ottamalla huomioon niiden todennäköisyys ja vaikutukset, minkä pohjalta päätetään, kuinka ne on hallittava. Riskit arvioidaan bruttoriskeinä ja jännösriskeinä.

**Riskeihin vastaaminen** - Organisaation johto päättää, kuinka riskeihin vastataan. Riskit vältetään, hyväksytään tai jaetaan tai niitä vähennetään. Johto laatii keinot riskien sopeuttamiseksi organisaation sietokykyyn ja riskinottohalukkuuteen.

**Valvontatoimenpiteet** - Laaditaan ja toteutetaan toimintalinjat ja menettelytavat, joita käytämällä riskeihin kyetään vastaamaan tehokkaasti.

**Tieto ja viestintä** - Tarvittava tieto tunnistetaan, poimitaan ja viestitään sellaisessa muodossa ja niin pian, että henkilökunta voi hoitaa tehtävänsä. Tehokasta viestintää tapahtuu organisaatiossa tätä laajemmin sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti.

**Seuranta** - Organisaation koko riskienhallintaa seurataan ja muutoksia tehdään tarpeen mukaan. Seuranta toteutetaan johdon jatkuvan toiminnan ja/tai erillisten arviointien avulla.

Organisaation riskienhallinta ei ole vain tapahtumaketju, jossa yksi osa-alue vaikuttaa ainoastaan seuraavaan. Se on monisuuntainen ja toistuva prosessi, jossa lähes kaikki osa-alueet vaikuttavat tai ainakin voivat vaikuttaa toisiinsa.

Yrityksen riskienhallintakykyä arvioidaan erityisesti sen taloudellisella vaikutuksella. Riskienhallinnan taso ja tulokset vaikuttavat auditoijien arviointiin yrityksen taloudellisesta luokittelusta ja vakuutusyhtiöiden hinnoittelupäätöksiin. (Riskit ja mahdollisuudet 2012, 13).

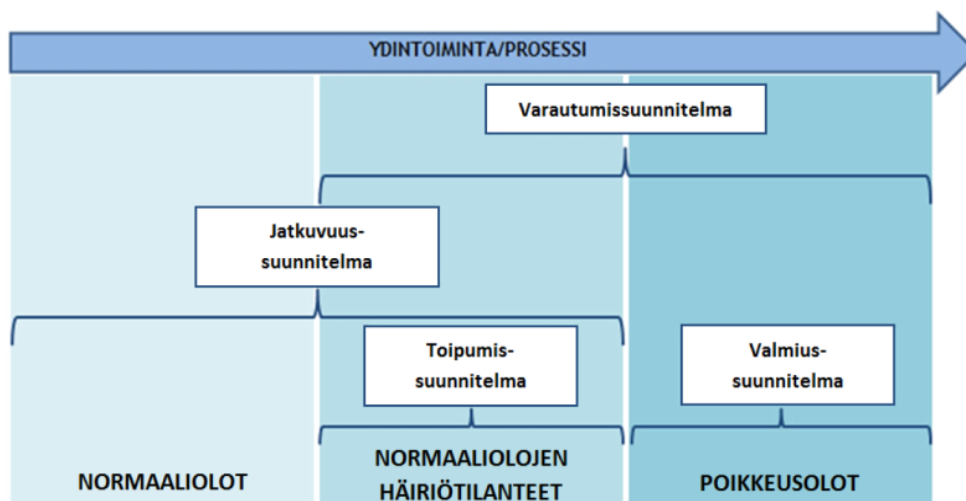
Riskienhallinta on organisaation tukiprosessi, joka tukee pääprosessia kuten esimerkiksi strategiaprosessia tai projektinhallintaa. Tuettava pääprosessi ja johtamisen kypsyyssaste vaikuttavat oleellisesti siihen, millaisia riskienhallinnan keinoja on hyödyllisintä käyttää organisaa-



tiossa. Eroista huolimatta keskeisiä elementtejä ovat muun muassa strategia- ja vuosisuunnitteluprosessi, käytettävät työkalut, riskien vaikutusten arviointitavat ja -asteikot, raportoinnin järjestäminen, riskinkantokyvyn laskentamallit ja niiden painoarvo sekä riskienhallinnan resursointi. (Ilmonen ym 2010, 197)

## 2.2 Riskienhallinnan suunnitelmat

Kuviossa 3 on kuvattu suunnitelmien käyttöä eriasteisissa häiriötilanteissa. Jatkuvuussuunnitelman mukaan toimitaan normaalioloissa ja häiriötilanteen aikana. Häiriötilanteessa tulee kyseeseen ICT-puolen toipumissuunnitelma ja varautumissuunnitelma tilanteen vakavuuden vaatiessa. Poikkeusoloissa käyttöön tulevat valmiussuunnitelma ja varautumissuunnitelma. Kun liiketoimintaa on mahdollista taas jatkaa, tulee käyttöön jatkuvuussuunnitelma.



Kuvio 3: Jatkuvuudenhallintaan liittyvät suunnitelma (livari & Laaksonen 2009, 19)

Suunnitelmien välisiä suhteita voidaan kuvata taulukkona, jossa pystyrivissä on suunnitelma ja vaakarivissä suunnitelman omistaja, käyttäjä ja sisältö.

Jatkuvuussuunnitelma, BCP Business Continuity Plan, kertoo, miten organisaatio valmistautuu tuleviin häiriöihin, jotka vaarantavat sen olemassa olon (Hopkin 2010, 163). Toimintasuunnitelma, jolla pyritään turvamaan liiketoiminnan jatkuvuus normaaliolojen häiriö-, poikkeus- ja kriisitilanteissa (livari & Laaksonen 2009, 18).

	omistaja	käyttäjä	sisältö
jatkuvuus-suunnitelma	liiketoiminnon vastuullinen johtaja	liiketoiminnan tehtävistä vastaavat henkilöt	vakavan häiriötilanteen aikaiset liiketoimintatehtävät
riskienhallinta-suunnitelma	riskienhallinta-päällikkö	liiketoimintojen kontrollerit, esimiehet	kuvaus analysoiduista riskeistä ja ajoitus riskienhallintakeinojen kehittämisestä
turvallisuus-suunnitelma	turvallisuuspäällikkö	turvallisuussuunnittelijat, vartijat	kuvaukset turvallisuusjärjestelyistä ja menettelyistä
pelastus-suunnitelma	turvallisuuspäällikkö	turvallisuussuunnittelijat, vartijat	esim. onnettomuuden aikaiset pelastustehtävät
toipumis-suunnitelma	tietohallinto-päällikkö	tietotekniset suunnittelijat ja asiantuntijat	vakavan häiriön aikaiset tietojen käytettävyyden varmistavat tekniset menettelyt ja ratkaisut
valmius-suunnitelma	valmiuspäällikkö, valmiussuunnittelija	vakavissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa toimivat henkilöt	vakavan häiriön ja poikkeusolojen aikaiset yrityksen tehtävät, mukaan lukien viranomaisten tuki

Taulukko 1: Riskienhallintasuunnitelmat (Riskit ja mahdollisuudet 2012, 40)

Riskit ja mahdollisuudet (2012, 40) kokoaa eri riskienhallintasuunnitelmat taulukkoon.

Turvallisuussuunnitelma, Security Plan, on yrityksen omaehtoista varautumista turvallisuuden eri osa-alueiden häiriöihin. Se koskee varautumista tavanomaisimpiin rikosuhkiin sekä onnettomuus-, vaara- ja vahinkotilanteiden häiriöihin.



Kuvio 4: Yritysturvallisuuden osa-alueet (EK 2013)

Pelastussuunnitelman, Rescue Plan, tarkoitus on kehittää riskien tunnistamista, ehkäistä vaaratilanteita ja suojata sekä ihmisiä että omaisuutta vaaratilanteissa. Pelastussuunnitelma auttaa varautumaan onnettomuustilanteisiin ja nopeuttaa niistä toipumista. Pelastuslaki 29.4.2011/379 ja Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 407/2011 määrittelevät pelastussuunnitelman sisältöä ja tarpeellisuutta. Yrityksen on tehtävä pelastussuunnitelma yli 30 hengen toimipaikoissa. (Finlex 2011; Sisäasiainministeriö 2013)

Toipumissuunnitelma, myös elpymissuunnitelma, DRP Disaster Recovery Plan, tarkoittaa yksittäisen liiketoimintaprosessin palauttamista, esimerkiksi palvelinympäristöä (Raggad 2010, 217). Toipumissuunnitelma on osa jatkuvuussuunnitelmaa (Iivari & Laaksonen 2009, 19). Jatkuvuussuunnitelman tai varautumissuunnitelman osa, joka sisältää ohjeet katastrofista toipumiseen, toiminnan jatkamisesta ja paluusta normaaliin toimintaan, määrittelee esimerkiksi tärkeille tietojärjestelmille varajärjestelmävaatimukset, vastuut ja toimet valmiuden luomiseksi sekä antaa ohjeet toiminnasta poikkeustilanteissa (Huoltovarmuuskeskus 2013; Ilmonen ym 2010, 211).

Valmiussuunnitelma, Contingency Plan, on osa varautumissuunnitelmaa. Valmiussuunnitelmas-  
sa määritellään toimivuusvaatimukset eri tasoille vahinkotilanteissa, palveluiden hallitun supistamisen vaiheet sekä toipumistoimenpiteet (Ilmonen ym 2010, 21). Valmiussuunnitelma on Valmiuslain edellyttämää poikkeusoloihin varautumista. Varautumissuunnitelma tarkoittavaa samaa kuin valmiussuunnitelma tai se on yläkäsite valmiussuunnitelmalle (Iivari & Laaksonen 2009, 21).

### 2.3 Jatkuvuudenhallinnan viitekehys

Jatkuvuudenhallinnan tarkoitus on mahdollistaa yrityksen tavoitteiden, strategian ja kannattavuuden toteutuminen häiriötilanteissa. Jatkuvuudenhallinta on ennakointia. Ennen kuin liiketoimintaa häiritseviä tai keskeyttäviä häiriöitä tapahtuu, niihin tulee varautua. Silloin pystytään lyhyemmässä ajassa palautumaan häiriötilanteesta kuin varautumatta. Toiminnan häiriöttömyys säästää aikaa ja rahaa.

Jatkuvuussuunnitelmat ovat yleensä haavoittuvaisia kolmella tavalla: suunnitelman laajuus ei vastaa kasvua ja muutoksia liiketoiminnassa, tavaroiden ja palveluiden myynti ei mene odotetusti tai henkilöstö ei ole täysin perehtynyt omiin rooleihinsa. (Dowell 2000, 39-40)

Väisänen (2012, 38) jakaa liiketoiminnan jatkuvuuden neljään osaan

- liiketoiminnan jatkuvuuden hallinnointi (Business Continuity Management)
- häiriötilanteiden hallinta (Disaster Recovery Management)
- kriisitilanteiden hallinta (Crises Management)
- valmiustilalainsäädännön määrittelemä valmiussuunnittelu (Readiness Planning)

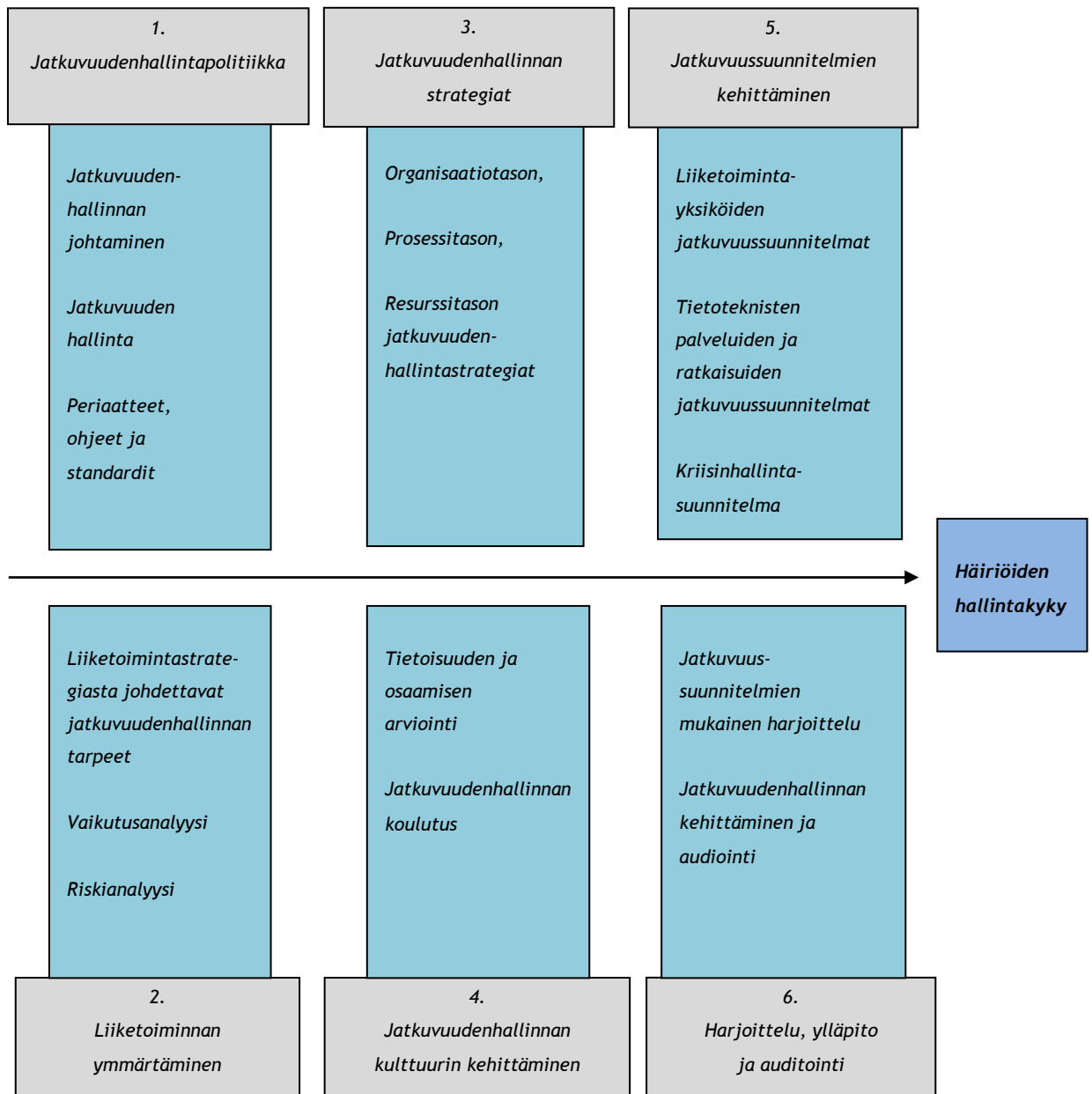
Kokonaisvaltainen riskienhallinta ja jatkuvuussuunnittelu liittyvät vahvasti toisiinsa. Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan vaikuttavuusanalyysi, BIA, määrittelee toiminnon ja prosessin kriittisen luonteen arvioimalla keskeytyksen vaikutusta liiketoimintaan. Riskienhallinnassa tehtävän riskiarvioinnin ero vaikutusanalyysiin on siinä, että vaikutusanalyysi arvioi jokaisen toiminnon suhteellista tärkeyttä ja kriittisyyttä. Riskienhallinnassa keskitytään enemmän määrittelemään tapahtumat, jotka vaikuttavat tiettyyn toimintoon. (Hopkin 2010, 168)

Jatkuvuudenhallinnan kokonaisuus tarkoittaa koko organisaation läpäisevää ajattelutapaa. Se sisältää jatkuvuudenhallintapolitiikan, liiketoiminnan ymmärtämisen, jatkuvuudenhallinnan strategiat, yrityksen kulttuurin kehittämisen, jatkuvuussuunnitelmien kehittämisen sekä niiden harjoittelun, ylläpidon ja auditoinnin. Kuviossa 2 on kuvattu yksi jäsentelytapa jatkuvuudenhallinnan kokonaisuudelle.

Kriisijohtaminen on osa jatkuvuudenhallintaa ja se käsittää muun muassa viestintäsuunnitelmat ja johtamisjärjestelyt vakavissa häiriöissä. Viestinnän rooli on noussut keskeiseksi kriisinhallinnan keinoksi tiedonvälityksen muuttuessa nopeimmillaan reaaliaikaiseksi.

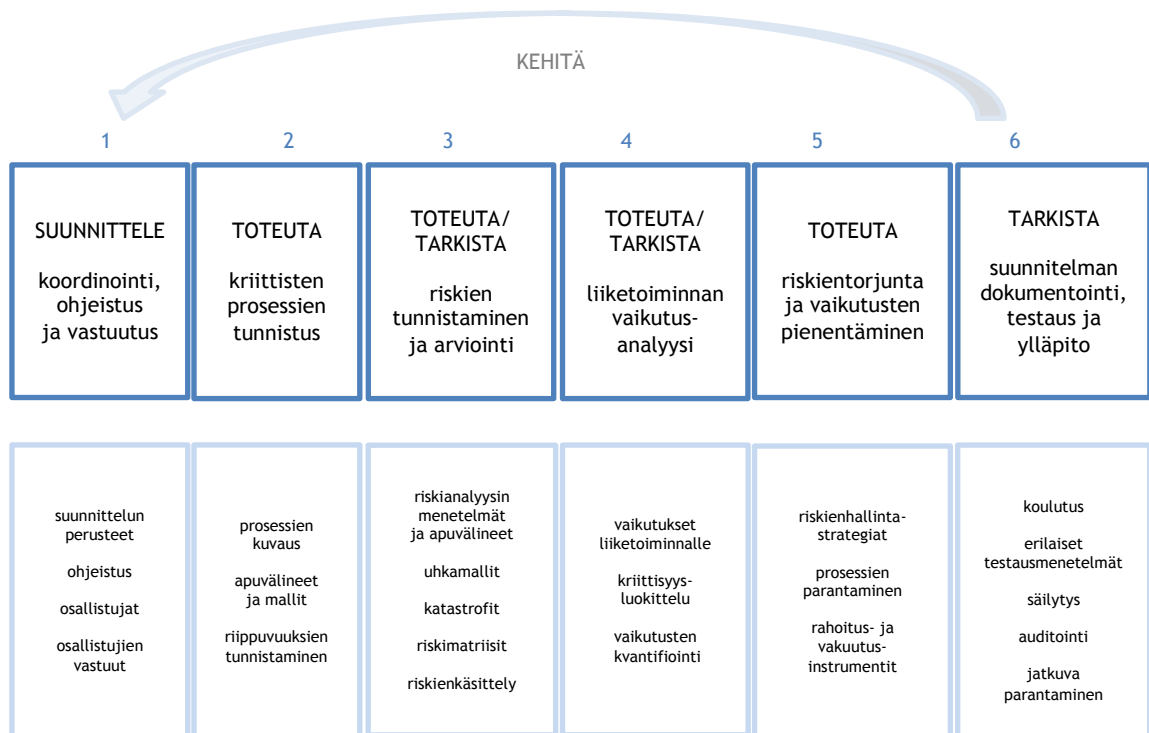
Tehokas ja tarkoituksenmukainen jatkuvuudenhallinta vaatii tehtävänannon yrityksen johdolta, joka määrittelee käytettävät resurssit, tavoitteet ja toimintatavat. Ilman rahallista panostusta puheet jäävät aikomusten tasolle. Jatkuvuudenhallinnan ammattilaisten yksi tärkeä osaamisalue on hyötyjen konkretisointi ja ennakointimyönteisen ajattelun levittäminen organisaatioon. Jatkuvuudenhallintaa tehdään yhteistyössä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Keskeisessä roolissa ovat henkilöt, jotka tietävät ydintoimintojen riippuvuudet ja osaavat ilmaista ne selkeästi. Jatkuvuudenhallinta onkin tehtävä yrityksen sisällä, koska yritystoiminnan tuntevat työntekijät tietävät jo kokemuksesta, mitä häiriöitä on ollut ja mitkä ovat niiden vaikutukset. Prosessia varten voidaan käyttää ulkoisia toimijoita, mutta vastuu sisällöstä jää yritykselle itselleen.

Jatkuvuussuunnittelulla tarkoitetaan jatkuvuudenhallinnan osaa, joka sisältää pääasiassa dokumentteja ja toimintaohjeita.



Kuvio 5: Jatkuvuudenhallinnan ohjelma (Kyrölä 2010, 122)

ISO 22301 (2012, 2) määrittelee jatkuvuussuunnitelman, BCP Business Continuity Plan, dokumentoiduksi menettelyksi joka auttaa organisaatiota vastaamaan, toipumaa, jatkamaan ja palauttamaan toiminnan ennalta määritetylle tasolle häiriön jälkeen.



Kuvio 6: Jatkuvuussuunnittelun vaiheet, muokattu (livari & Laaksonen 2009, 93)

Yrityksissä harvoin on tiedossa miten tarpeen vaatiessa voisi rakentaa organisaationsa uudelleen. Jatkuvuussuunnittelussa on keskeistä ymmärtää prosessien toiminta alusta loppuun, jotta sen uudelleenrakennus on mahdollista. Lisäksi pitää tietää miten prosessit toimivat normaalitilanteessa, normaaliolojen häiriötilanteessa ja poikkeusoloissa. Prosessien väliset riippuvuudet tulee tunnistaa. Oman toiminnan lisäksi tulee tuntea toimintaympäristö ja sidosryhmät. (livari & Laaksonen 2009, 94-145).

1. Yrityksestä tulee nimetä jatkuvuussuunnittelukoordinaattori, mutta suunnittelun kokonaisvastuu on johtoryhmällä. Jatkuvuussuunnitelman mallipohja laaditaan. Suunnitelmien tulee olla riittävän yhtenäisiä, ne tukevat ja liittyvät toisiinsa, kokonaisuus on yhden tahon hallinnassa ja suunnittelutyö on tehokasta.

2. Kriittisten prosessien tunnistaminen on jatkuvuussuunnittelun onnistumisen kannalta tärkeintä, sillä tavoitteena on turvata yrityksen kriittisten prosessien toiminta häiriötilanteessa. Ilman tunnistamista voidaan harhautua turvaamaan vääriä asioita tai turvata oikeita asioita väärällä tavalla. Prosessit tulee kuvata operatiivisella ja strategisella tasolla. Operatiivinen kuvaus on muun muassa tuotteen tuotantoprosessi, joka sisältää kaikki vaiheet, jota tuote vaatii valmistuakseen. Strategisella tasolla huomioidaan koko yritys. Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät ja kriittisimmät prosessit, jotka tulee saada ensimmäisenä palautettua. Monesti näi-

hin kuuluvat IT-järjestelmät. Organisaation prosessit vaikuttavat toisiinsa ja niiden väliset riippuvuudet tulee tunnistaa. Prosessit ovat riippuvaisia tuotannontekijöistä: raaka-aineista, energiasta, työvoimasta, IT-järjestelmistä, muista laitteista ja yhteistyökumppaneista.

3. Hyvä prosessien tuntemus helpottaa merkittävästi onnistuneen riskianalyysin, RA Risk Analysis, tekemistä. Riskianalyysin tarkoitus on tuottaa luotettavaa tietoa siitä, millaiset uhat kohdistuvat liiketoimintaprosesseihin ja arvioida näiden uhkien todennäköisyyttä. Riskianalyysia tehtäessä pitää ymmärtää prosesseihin kohdistuvat uhkien aiheuttajat ja varmistaa ettei keskeisiä uhkia sivuuteta ilman syvällistä analysointia. Uhkien tunnistamiseen voidaan käyttää yleisiä uhkataulukkoja omien uhkien arvioinnin jälkeen. Hyväksi tavaksi tehdä riskianalyysijä ovat osoittautuneet ryhmätyöt ja työpajamenettelyt. Analyysiin tulisi osallistua liiketoiminnan edustajia jokaisesta tarkasteltavasta liiketoimintaprosessista. Riskianalyysin vaiheet ovat

- riskienhallintakehikon määrittely: Pohjamalli uhkien tunnistamiseen ja niiden toteutumisen todennäköisyys sekä vaikutusten määrittäminen.
- uhkien tunnistaminen: kartoitetaan uhat
- uhkien toteutumisen todennäköisyyden arviointi: Historiatiedon käyttö ja asiantuntijat, tarkasteltavien kohteiden haavoittuvuus ja todennäköisyyttä pienentävät suojaustoimenpiteet.
- riskien ja niiden vaikutusten arviointi: Varojen arvo, herkkyys ja kriittisyys, joita tunnistetut uhat uhkaavat, riskin suuruuden määrittäminen esimerkiksi mallipohjalla, jossa tarkasteltavan toiminnon otetaan kantaa uhan toteutumisen todennäköisyyteen ja toteutumisen helppouteen eli suojaustasoon ja tarkastelun kohteen liiketoiminnalliseen arvoon.
- riskien käsittely: Tunnistetaan kustannustehokkaat tavat riskin käsittelyyn.

Riskianalyysin tuloksena syntyy taulukko, johon on listattu kaikki organisaation toimintaa uhkaavat riskit, niiden vaikutukset, todennäköisyys ja niihin varautuminen.

Kvantitatiivinen riskianalyysi määrittää riskin todennäköisyyttä ja sen vaikutusten tuloa määrittäen. Jos sateen uhka on 70 %, sen toteutumisen aiheuttama riski on toimistotyölle  $0,7 \times 0 \text{ €} = 0 \text{ €}$  ja ulkoilmakonsertille  $0,7 \times 100.000 \text{ €} = 70.000 \text{ €}$ . Kun ei ole mahdollista määrittää rahallista arvoa, tyydytään monesti neliportaiseen asteikkoon: ei riskiä - matala riski - keskimääräinen riski - korkea riski. Kyseessä on silloin kvalitatiivinen riskianalyysi.

4. Liiketoiminnan vaikutusanalyysiä, BIA, Business Impact Analysis, myös keskeytysvaikutusanalyysi. Liiketoimintavaikutusten analyysi tuottaa arvion siitä, millaisia häiriöitä riskit toteutuessaan aiheuttaisivat liiketoimintaprosesseille. Kun liiketoiminnoista ja prosesseista on saatu käsitys, ne luokitellaan kriittisyysluokkiin. Tällöin huomioidaan

1. liiketoiminnon sietämä enimmäiskatkoaika
2. häiriön vaikutukset tuottavuudelle
3. taloudelliset vaikutukset
4. säädösympäristöstä johtuvat vastuut
5. maine

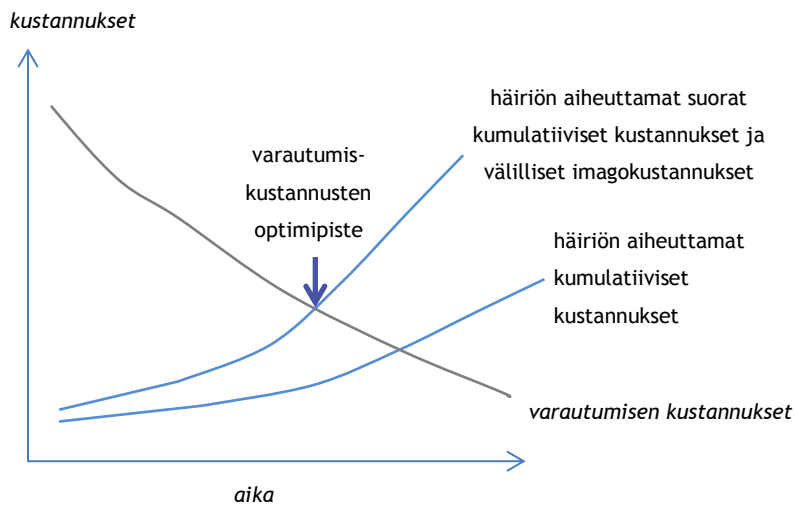
Pisin sallittu keskeytysaika, RTO Recovery Time Objective, myös palautusaikatavoite, on aika, jonka liiketoiminta voi olla keskeytyksissä ilman että keskeytys haittaa merkittävästi toimintaa. Aika sisältää kaksi osa-aluetta: aika vahingosta häiriön toteamiseen ja liiketoiminnan uudelleen käynnistämiseen tarvittava aika.

Palautuspistetavoite, RPO Recovery Point Objective, kuvaa, miten pitkältä ajalta esim. tiedot voidaan menettää varmuuskopioinnissa. Kun varmistus tapahtuu viikon välein, pahimmillaan voidaan menettää viikon aikana kerätty tieto. MTPD Maximum Tolerable Period of Disruption kuvaa suurimman sallitun aikamäärän, jolta tietojen häviäminen hyväksytään liiketoiminnassa ja suurimmat sallitut aikamäärät, jonka pituiset käyttökatkot palveluissa hyväksytään. (Ilmonen ym 2013, 105)

Analyysin on sitä tarkempi, mitä paremmin siihen osallistuvat henkilöyrityksen tuntevat liiketoimintaa. Analyysin tarkoitus on tunnistaa, mistä tekijöistä liiketoiminta on riippuvainen. Valmistavan yrityksen liiketoiminnalle välttämättömiä prosesseja tärkeysjärjestyksessä ovat tuotteiden valmistus, tuotantolaitteiden huolto ja ylläpito, myynti ja logistiikka sekä talousfunktio. Analyysissa keskitytään erityisesti keskeytysten vaikutuksiin ja tarkastellaan vaikutuksia nimenomaan liiketoiminnan näkökulmasta. Liiketoiminnan vaikutusanalyysin tuloksena tiedetään, kuinka kauan kriittiset komponentit ja järjestelmät sekä prosessit sietävät häiriötä tai katkosta ja mitä se maksaa liiketoiminnalle.

5. Torjuttavien riskien osalta suoritetaan kustannusvaikutusanalyysi, jotta tiedetään, mikä on optimaalinen riskien ennaltaehkäisy ja vaikutusten pienentämisen taso. Monesti häiriön pitkeytyessä sen aiheuttamat kustannukset kasvavat ja jossain vaiheessa tilanne käy sietämättömäksi. Häiriön estämiseen ja vaikutusten pienentämiseen liittyvät kustannukset voivat myös pienentyä ajan mittaan, mm huoltosopimukset, jossa hidas vasteaika on halvempi kuin nopea kun arvioidaan vain välitöntä kuluja. Suojauskustannusten optimaalinen taso löydetään, kun piirretään häiriöstä ajan mittaan aiheutuvat kumulatiiviset kustannukset ja toisaalta palauttamisesta ja torjunnasta aiheutuvat kustannukset. Optimitaso on käyrien leikkauspisteessä. Optimitaso määrittelee sen ajan, jonka yritys voi antaa järjestelmän olla poissa käytöstä. Vaurautumisen kustannukset ovat sitä pienemmät, mitä pidempään häiriötä siedetään ja mitä pidempi toipumisaika voi olla.





Kuvio 7: Kustannusvaikutusanalyysi, muokattu (Iivari & Laaksonen 2009, 144)

6. Yrityksellä tulee olla jatkuvuussuunnitelmat kaikista sen strategisesti merkittävistä toiminta-alueista. Jatkuvuussuunnitelman rungon on hyvä sisältää

- versionhallinnan: milloin viimeksi päivitetty, kuka päivityksen teki ja mitä päivitettiin
- tavoitteet ja rajaukset: tarkoitus, onko strateginen vai operatiivinen, käyttörajaukset
- riskienhallinta: riskianalyysi, riskien varautuminen, todennäköisyys ja luokittelu
- liiketoiminnan keskeytysvaikutusanalyysi: kriittiset toiminnot, luokittelu, palautumisaikataavoitteet
- jatkuvuuden turvaaminen: normaalitilanteissa, huoltotoimet
- yhteystiedot: jatkuvuussuunnitteluryhmä, varajäsenet, tärkeät tahot
- jatkuvuussuunnitelman testaus: testausmenetelmät, -prosessi ja -aikataulu, vastuuhenkilö
- koulutus: koulutussuunnitelma, vastuuhenkilöt, sisältö, uusien työntekijöiden koulutus
- jatkuvuussuunnitelman ylläpito: miten, kenen vastuulla ja millä aikataululla, säilytys

Vaihtoehtoisia runkoja on löydettävissä muun muassa standardeista ja ohjeista. (Iivari & Laaksonen 2009, 152-156)

## 2.4 Valmistavan teollisuuden jatkuvuudenhallinta

Valmistavan teollisuuden yrityksissä jatkuvuudenhallintaan liittyvät yrityksen liiketoiminta, ICT, tuotanto- ja jakelutoiminnot. Usein panostetaan liiketoimintaan ja IT-toimintoihin, vaikka tuotanto ja jakelu ovat oleellisia prosesseja. Jos yksi osa-alue ei ole saatavilla, voivatko muut osat toimia? Jatkuvuudenhallinnan tulee kattaa kaikki neljä aluetta, jotta kokonaisuus toimii. Leimallisia valmistavan teollisuuden erityispiirteitä ovat globalisaatio, toimintojen ul-

koistaminen ja kasvava riippuvuus toimitusketjusta. Erityispiirteitä tuovat yrityskohtaiset JIT just-in-time varastohallintajärjestelmä, ERP Enterprise Resource Planning toiminnanohjausjärjestelmä, EDI Electronic Data Interchange organisaatioiden väliset tiedonsiirrot, electronic procurement hankintaprosessi ja e-kaupankäynti. Merkittäviä haasteita aiheuttavat toimintojen yhteensovittaminen, viivästykset ja saatavuudet. (Hiles 2011, 306)

Jatkuvuudenhallinnassa ja jatkuvuussuunnittelussa kannattaa huomioida

1. eri osa-alueiden ja toimintojen edustavuus: toimistotyö, ICT, valmistus, logistiikka ja hankintatoiminnot
2. toimintojen linkittyminen toisiinsa
3. liiketoimintamuutosten vaikutus tuotantoon
4. monien strategioiden käyttö häiriötilanteessa
5. liiketoiminnan jatkuvuuden suurempi merkitys kuin teknologian
6. eri puolilla maailmaa olevien olosuhteiden vaikutus kokonaisuuteen
7. häiriön vaikutus yhteiskunnan infrastruktuuriin, kuten liikenne ja palvelut
8. riippuvuus ulkopuolisista tekijöistä ja palveluista, kuten raaka-aineet, komponentit, häiriöiden vaikutus sidosryhmien toimintaan (Hiles 2011, 307)

Tärkeintä on tietää vaarat, riskit ja potentiaaliset vaikutukset, jotka selvitetään yrityksen tekemillä riskiarvioilla ja vaikutusanalyysillä. Näiden tulee olla perusteellisia ja niissä selvitetään

- mitä voi tapahtua, Risk Exposure Analysis
- mitä se vaikuttaa, Damage Potential Analysis
- miten todennäköisesti se tulee tapahtumaan, Probability Analysis
- mitä se vaikuttaa, Impact Analysis
- toipumisaika ja toipumispiste (RTO Recovery Time Objective ja RPO Recovery Point Objective)
- resurssit ja mitä ehdottoman tärkeitä materiaaleja tarvitaan toipumiseen ja missä ajassa ne on mahdollista saada
- riskinottohalu (Hiles 2011, 308 ,776)

## 2.5 Kriisiviestintä

Kriisiviestintä on viestintästrategian jalkauttamista tilanteessa, jossa ennakoimaton, usein nopea tapahtuma aikaansaa ympäristössä tai yrityksessä informaation tarpeen. Kielteinen julkisuus kehittyy kriisiksi, kun organisaatioon kielteisesti suhtautuvien lukumäärä kasvaa ja tukijoiden vähenemiseen. Oikeanlaisen kriisiviestinnän avulla julkisuutta voidaan käyttää hyväksi ja lisätä luottamusta yritystä kohtaan. (Lehtonen 2009, 97)

Suomessa yli 250 henkilön yrityksissä vain 32 %:lla on käytössään kriisiviestintäohje ja ohje on henkilöstön tiedossa. Teollisuudessa kriisiviestintäohje on keskimääräistä yleisempää. (Yritysten rikosturvallisuus 2012, 62-63)

Crash Management, kolarinhoito, on lievästi halventava termi kriisiviestinnälle, jota toteutetaan vasta kun onnettomuus on tapahtunut ja tapahtuman kielteinen vaikutus yritystä kohtaan on jo todettavissa. (Lehtonen 2009, 135)

Erilaisten kriisien vaiheet ovat samantyyppisinä:

Esikriisi- varoitusmerkit ja heikot signaalit, joista voidaan aavistaa että jotain on tulossa. Ne voivat olla yleisönosastokirjoituksia, juoruja tai lainsäädännön muutos EU:ssa.

Akuutti kriisitilanne- alkuvaiheet, kun hälytyskellot ovat soineet, asia on julkisuudessa ja paine yritystä kohtaan kasvaa. Media herää, ryhtyy töihin ja epäilee pahinta.

Pitkittynyt kriisi- uusia paljastuksia tulee esiin, tulkintoja ja selityksiä ilmaantuu ja tunteet vellovat. Toimittajat yrittävät selvittää, mitä todella tapahtui.

Palautuminen normaaliin- julkisuus vaimenee. Ihmisten muisti voi olla lyhyt tai hyvin pitkä. (Henriksson ym 2008, 51-52).

Kriisiviestintä on oleellista integroida yrityksen organisaatioon. Pelkillä suunnitelmilla ei ole arvoa, ellei ole olemassa toimivaltaa ja organisaatiota joka sitä toteuttaa oikealla asenteella, osaamisella ja rutiinilla. Kriisinkäsittelykyky ratkaisee, eivätkä toimintaperiaatteet ja suuntaviivat. (Skoglund 2004, 15)

Skoglund (2004, 20-21) jakaa kriisijohtamisen viiteen vaiheeseen, jotka limittyvät ja etenevät prosessimaisesti

- 1 riskien ja uhkien tunnistaminen
- 2 seurausten analysointi riskeistä ja uhkakuvista käsin
- 3 strategia, resurssit ja organisointi
- 4 vakiinnuttaminen ja koulutus
- 5 jatkuva seuranta ja oppimisprosessi

Riskien ja uhkien tunnistaminen lähtee liiketoiminnasta kokonaisuudessaan, sisältäen liikeidean, tavoitteet, strategiat ja taktisen toiminnan, kulttuurin, käyttäytymisen, arvot ja ympäris-

tötekijät. Kun riskienhallinnassa lähdetään todennäköisyyksistä, kriisinhallinta pohjautuu siihen, mitä pahimmillaan voi tapahtua. Silloin valmius riittää myös pienempiin kriiseihin.

Yrityksen henkilöstö on järkevää koota työryhmiä eri osista ja osastoilta. Prosessi on periaatteessa samantyyppinen kuin liiketoiminnan kehittämisprosessi. Tällä saavutetaan monia etuja: kykyjen optimointi tuottaa enemmän tulosta, on käynnistetty askel riskien ja mahdollisten kriisien tuomisen tietoisuuteen ja henkilöstöllä on mahdollisuus analysoida yritystä perusteellisesti. (Skoglund 2004, 21-22)

Kriisinhallinnan projektiryhmän tulokset kootaan raportiksi, joka voidaan viedä yrityksen hallituksen käsittelyyn. Analyysi paljastaa jo ennalta asioita, joihin voidaan varautua. Analyysissä tulevat esiin sidosryhmät, ne, jotka ovat normaalitoiminnan aikana ja ne, joita kriisin yhteydessä ilmaantuu. Ensisijaiset sidosryhmät ovat konkreettisesti ja suorassa liiketoiminnallisessa vaihtosuhteessa yritykseen, kuten asiakkaat, henkilöstö ja omistajat. Toissijaiset sidosryhmät ovat välillisiä, sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, liiketoimintaa vaikuttavia tekijöitä. Ensisijaisten sidosryhmien sidosryhmä ovat muun muassa alihankintaketjussa yhteistyökumppanin oma alihankintayritys. Toissijaiseen sidosryhmään kuuluvat myös yhteiskunnan infrastruktuuri, kuten liikenneverkko ja pelastuslaitos. Kolmantena sidosryhmäluokkana ovat tilapäiset sidosryhmät, joilla ei normaalisti ole yhteyttä yritykseen. Näitä ryhmiä ovat esimerkiksi etujärjestöt ja mielipideryhmät. (Skoglund 2004, 26-31)

Yrityksen kriisinhallinta koostuu kriisiryhmästä. Kriisiryhmä tulee koota henkilöiden sopivuuden perusteella, ei virallisen aseman perusteella yrityksessä. Toimitusjohtajan ei tule kuulua kriisiryhmään, jottei ryhmä liiaksi varo esimiestä ja jotta toimitusjohtajan työhön kuuluva päivittäisten asioiden hoitaminen jatkuu kriisintilanteessakin. Skoglund 2004, 40 mainitsee esimerkkinä SAS-lentoyhtiön, jossa on kaksi kriisiryhmää: strateginen ja operatiivinen. Strateginen kriisiryhmä käsittelee muun muassa taloudellisiin resursseihin liittyviä asioita ja operatiivinen ryhmä on toimeenpanija, joka viestii mediaan ja sidosryhmiin, hankkii tietoa ja kirjaa tapahtumien kulkua. Kriisiryhmän koko on tapauskohtaista, mutta niiden ei tulisi olla liian isoja. Strategiaryhmän koko on neljästä kuuteen henkilöä, operatiivisen hieman enemmän. Strategiaryhmässä on muutama henkilö johtoryhmästä, esimerkiksi henkilöstöhallinnasta, lakiosastolta ja tiedotuksesta. Kriisiryhmän vetäjän on tärkeää olla arvostettu, johtamistaitoinen sekä toimeenpano- ja päätösvaltainen. (Skoglund 2004, 40-41)

Kriisiryhmän hälyttäminen onnistuu muun muassa hakulaittein, puhelimin ja internetin välityksellä. Usein kriisin ensimmäinen tunti on ratkaiseva sekä kriisin kulun että tilanteen halluuton kannalta. Kriisiryhmän taustatukena on ennalta nimetty henkilöstö yrityksestä. He ovat eri osaamisalueilta, tiedottajat eri osapuolille, tapahtumapaikalta raportoivat henkilöt, mediaseurantahenkilöt, ulkopuolisia henkilöitä kuten esimerkiksi työterveyshuolto ja seura-

kunta ja näitä avustavia ihmisiä. Tiedottajien persoonalla ja osaamisella on oleellinen merkitys kriisinhallinnan kannalta. (Skoglund 2004, 42-43)

Skoglund (2004, 43-44) määrittelee kriisikäsikirjan kriisiryhmän toiminnan ohjekirjaksi, jonka tulee olla riittävän helppotajuinen ja yksiselitteinen. Tämän lisäksi on eri painos kriisikäsikirjasta laajemmalle joukolle. Kaikille työntekijöille tehdään ohjeet pelastuspalvelun ja sisäisten toimintojen hälyttämisestä. Kriisiryhmän oman käsikirjan rakenne sisältää

- 1 tarkistuslista, jossa on muun muassa alkutoimenpiteet ja muu organisaatio
- 2 toimintaperiaatteet ja perussuhtautuminen
- 3 ohjeet erilaisten tapahtumien varalle
- 4 organisaatio ja vastuualueet
- 5 listat puhelinnumeroista
- 6 muut tarkistuslistat.

Kriisikäsikirjasta tai -kansioista käytetään monesti nimitystä kriisisuunnitelma, Crisis Plan. Sen sisältö vaihtelee organisaation tarpeiden mukaan ja se voi kattaa eri riskienhallinnan suunnitelmia osittain tai kokonaan.

Kriisistrategian jalkauttaminen on yhtä tärkeää kuin sen laatiminen. Kriisiryhmä koulutetaan ja harjoitetaan. Tämän lisäksi koko henkilöstölle tiedotetaan muun muassa intranetin kautta. Skoglund (2004, 45) korostaa harjoittelun merkitystä kriisiryhmälle, johtoryhmän jäsenille jotka eivät kuulu kriisiryhmään, tiedottajille ja koko kriisiorganisaation henkilöstölle. ”En ole ollut vielä yhdessäkään koulutuksessa, joka ei olisi johtanut parannuksiin jälkeenpäin”. On tärkeää raportoida läheltä piti -tilanteista kriisiryhmälle, jotta jatkuvat oppimisprosessi on mahdollista. Kriisiviestinnän simulaatioharjoitus on turvallinen tapa testata kriisiviestintävalmiutta sisäisesti, suljetussa harjoitusympäristössä. Pelkistetyimmässä harjoituksessa voidaan valmiutta testata puheluilla ja yllättävään tilanteeseen liittyvillä testikysymyksillä. (Kriisiviestintä sosiaalisessa mediassa 2013, 21-22)

Perinteisen median tehtävä kriisiviestinnässä on olla osana kansalaistiedotusta. Yleisradiolla on velvollisuus välittää hätä- ja viranomaistiedotteita. Diginatiivi-sukupolvi ei välttämättä kuuntele radiota, lue painettuja lehtiä tai katso TV:tä. Heille tiedonvälityksen keskiössä ovat hakukoneet ja sosiaalisen median palvelut. Kun halutaan tavoittaa laajasti eri kohderyhmiä, silloin tarvitaan monikanavaista viestintästrategiaa. Diginatiivisuus ei katso ikää, vaan tapaa olla mukana ja käyttää mediaa. Yritykset ovat läsnä somessa riippumatta siitä, ovatko he itse siellä aktiivisia toimijoita. (Korpiola 2011, 29-30)

### 2.5.1 Mediaviestintä

Kriisiuutinen leviää nopeasti eri medioiden kautta julkisuuteen. Tämä vaatii yritykseltä jatkuvaa toimintavalmiutta ja ripeää reagointia. Kriisiin vastaamisen aika on todella lyhyt. (Korpiola 2011, 11)

Kriisiviestinnän tärkeimpiä tavoitteita on pyrkiä pitämään aloite omissa käsissä. (Henriksson-Karhu 2008, 48).

Julkisuusstrategia voi olla proaktiivinen, aktiivinen, reaktiivinen tai passiivinen. Proaktiivinen ja aktiivinen ovat omatoimista juttujen tarjoamista toimituksiin ja yhteydenpitoa toimittajiin, reaktiivinen jälkikäteen reagointia ja passiivinen yhdensuuntaista, esimerkiksi tiedotteen lähettämistä toimitukseen ilman yhteydenottoa. Haastateltujen toimittajien mielestä paras toimintatapa on kertoa kaikki tieto heti, avoimesti, helposti saatavalla tavalla ja nopeasti. Suurin virhe yritykseltä on kertoa tietoa tipoittain. Jälkikäteen korjailu ja selittely ovat maineen kannalta negatiivista, sillä avoimuus rakentaa luottamusta. Tärkeä taito onkin osata kertoa medialle, ettei asiasta voi puhua enempää tai ettei ole enempää kerrottavaa. Aktiivisena toimijana voi vaikuttaa uutisen sisältöön, koska uutistyhjiö täyttyy jonkun lähteen kertomasta tiedosta kuitenkin. (Korpiola 2011, 21-22)

Tuotevirheet, jotka vaativat takaisin vetoja, eivät enää aiheuta suuria uutisotsikoita. Kohun syntyessä on yleensä kyse siitä, että yritys ei ole oma-aloitteisesti kertonut asiasta. Media paljastaa vikoja ja puutteita, jolloin yritys on altavastajaan roolissa. Kieltäminen ja vaikeneminen aiheuttavat konfliktin ja vievät luottamusta yrityksen brändiin. Skoglund (2004, 86-87) kehottaa yrityksiä

- tiedottamaan oma-aloitteisesti virheistä ja vioista,
- kertomaan, mitä ongelman korjaamiseksi tehdään,
- osoittamaan vastuuta investoimalla ja tuomaan kulut julki; silloin on todennäköisempää säilyttää asiakkaat ja
- tiedottamaan laajalla rintamalla useissa viestintäkanavissa.

Mediaseurannalla voidaan arvioida yrityksen näkyvyyttä mediassa. Kriisitilanteessa mediaseurannan tehtävä on tilannekuvan muodostaminen nopeista viestimistä eli radiosta, televisiosta ja internetistä. Kriisiviestinnän analyyysityökaluja ovat muun muassa mediaseuranta, tiedotteiden analyysi, verkkokeskustelut ja sähköpostit. (Hakala & Huhtala 2007, 154-156). Nykyaikaisissa sosiaalisen median seurantatyökaluissa on mahdollisuus muun muassa automaattihälytyksiin, kun asetettu trigger on lauennut. Näitä voivat olla yritystä koskevan keskustelun mää-

rän huomattava kasvaminen ja sen sävyn selkeä muuttuminen (Kriisiviestintä sosiaalisessa mediassa 2013, 12)

Lehtonen (2009, 37) kertoo, mihin yrityksen pitää varautua kriisissä vastaamaan

- mitä pitää tehdä, millaisiin suoja toimiin on ryhdyttävä
- ketä riski koskee, kuinka suuri se on
- ketkä ovat mahdollisia uhreja
- onko vaara täysin torjuttu
- onko olemassa vaihtoehtoja, joissa riski on vähäisempi
- milloin riskistä saatiin tieto, miksi asiaa ei ole tutkittu aikaisemmin
- salaavatko yritykset jotain; miksi väitetty haitan aiheuttaja kiistetään
- miksi yritys ei kuuntele asiantuntijoita, jotka ovat samaa mieltä uhrien/asiaan perehtyneiden toimittajien/yleisön enemmistön kanssa
- kuka kantaa vastuun tapahtuneesta; olisiko tapahtunut voitu estää
- voiko sama tapahtua uudelleen ja
- mitä aiotaan tehdä ettei sama toistu.

Korpiola (2011, 48) listaa uutisen peruskysymykset

- 1 mitä, kuka, missä ja milloin
- 2 onko uhreja
- 3 mikä on vahingon laajuus
- 4 mitä tapahtui
- 5 kuka on vastuussa
- 6 mitä kriisissä on tehty tähän asti ja tehdään jatkossa
- 7 milloin kriisin oletetaan olevan ohi
- 8 oliko varoitusmerkkejä

Negatiivisia ja haitallisia taktiikoita ovat tapahtuman vähättely, salailu tai peittely, kieltäminen, valehtelu tai osatotuuksien kertominen, vaikeneminen ”en kommentoi”, toisen osapuolen hyökkäävä syyttäminen, vastuun kieltäminen ja syyttömyyden todistelu. Tehokasta ei myöskään ole vedota annettujen ohjeiden noudattamiseen, kun teko on yleisen oikeustajun vastainen. (Lehtonen 2009, 99)

Kriisiviestinnän yleisin virhe on sopivien tunteiden, kuten myötätunnon, ilmaisun puute, tilanteen vaatiman läsnäolon tunteen rakentaminen ja kriisin keskellä kamppailevien kohtaaminen suoraan ja dialogisesti median kautta. Pienetkin asiat viestivät ja korostuvat yli arkipäivän mittasuhteiden, minkä vuoksi on tärkeää harkita huolella viestinnän kokonaisuus visuaalisia

yksityiskohtia myöten. Media toimii suurennuslasin tavoin, joten erityistä huolellisuutta vaativia päätöksiä ovat mitä tuodaan julki ja miten asiat tuodaan julki. (Korpiola 2011, 27)

Subjekttiivinen riskin arvioidaan sitä uhkaavammaksi ja pelottavammaksi, mitä helpompi henkilön on tapahtuma kuvitella ja mitä enemmän sitä pidetään esillä mediassa. Ihmiset käyttävät erilaisia heuristiikkoja, keksimismenetelmiä, selittäessään itselleen riskin todellista pienemmäksi tai suuremmaksi. Yleensä ihmiset ovat vakuuttuneita siitä, että heidän tietonsa asiasta on totuudenmukainen. Tällöin ihminen torjuu omaa käsitystään horjuttavaa informaatiota. Yrityksen jakama tieto kilpailee monenlaisten huhujen kanssa ja yleisön vakuuttaminen faktoilla vaatii paljon enemmän kuin mitä yrityksessä ennalta arvioidaan. (Lehtonen 2009, 17)

Kun yritykseen kohdistuva uhka aiheutuu tai kasvaa mediassa, puhutaan julkisuuskriisistä. Julkisuuteen liittyy jokin syytös, paljastus tai rikosepäily, myös meneillään oleva oikeudenkäynti voi aikaansaada negatiivista huomiota. Jos media on saanut yleisön kiinnostumaan yrityksestä, sillä on tapana kertoa sen vähäisistäkin kielteisistä tapahtumista. Viisi julkisuuden tendenssiä ovat Lehtosen (2009, 49-50) mukaan

negatiivisuus- media käsittelee mieluummin kriisin uhka- ja vaaratekijöitä kuin siihen liittyviä mahdollisuuksia  
 establishment- medialla on asiantuntija-asemaan nostettuja vaikuttajia, joita haastatellaan ja joiden mielipiteet ohjaavat mielipiteenmuodostusta  
 David-Goljat- medialla on taipumus nostaa heikomman tai pienemmän osapuolen ääni esiin suhteettoman voimakkaana  
 yllätyksellisyys- esiin nostetaan poikkeukset; normaali on usein aliedustettuna  
 house of windsor- media seuraa niitä kohteita, joista se on saanut yleisön kiinnostumaan.

Yritysjohdaja antaa yritykselle kasvot ja identiteetin. Yleisön mielikuva ihmisestä tai yrityksestä sisältää laatuominaisuuksien, kiinnostava-mitäänsanomaton, luotettava-epäluotettava, lisäksi toiminnan käsikirjoituksia eli oletuksia siitä, miten henkilö tai yritys käyttäytyisi tietyssä tilanteessa. Impression management, vaikutelmien ja mielikuvien hallinta, on tärkeää yritysympäristössä. (Lehtonen 2009, 74-75)

Media rakentaa erilaisilla esitystavoilla oman kuvansa kriisistä. Faktio-käsitteellä tarkoitetaan kertomusta, jossa tosiasiat eli faktat esitetään fiktiona. Sanomalehtien uutisointitavat voidaan jakaa neljään kerrontapaan



Eeppinen- uutisointia, jossa toimittaja kertoo raporttimalla mitä on tapahtunut. Toimittaja on etäinen ja ulkopuolinen, uhreja haastatellaan jotta saadaan heidät kuvittamaan eepistä tarinaa. Uutisointi vaikuttaa objektiiviselta ja luotettavalta.

Dramaattinen- toimittaja on uhrien kanssa rakentamassa surua ja myötätuntoa katsojille. Toimittaja on läsnä persoonallaan. Lehdessä on tuoreet kuvat, jotka luovat kontaktia todellisuuteen. Otsikot ja kuvatekstit ovat usein sitaatteja.

Lyyrinen- kerronnan tarkoitus on kertoa, miltä tuntuu. Lehtijutuissa jätetään taitto väljäksi, jotta siinä on tilaa tunteille. Otsikoissa käytetään kursivaa, runosäikeitä ja viimeisiä sanoja. Kuvat valitaan ilmaisemaan tunnetta, esimerkiksi poispäin kääntynyt ihminen.

Didaktiivinen- opettava kerrontatapa, toimittaja kertoo miten asiat tapahtuivat. Kerrontatapa vastaa kysymykseen: mitä opimme? Lukijan rooli on olla oppilaana.

Kerrontatavat limittyvät toisiinsa, mutta niissä yleensä käytetään samaa kaavaa. Ensin tulevat varoittavat uutiset ovat eepistä kerrontaa, jossa haastatellaan asiantuntijaa. Kun toimittajien oma uutiskynnys ylittyy, muuttuu tyyli dramaattiseksi. Katastrofialueella kerronta on lyyristä ja viimeisenä tulee didaktiivinen, kun toimittajat ovat jo ehtineet perehtyä tapahtumiin (Huhtala & Hakala 2007, 39-40).

### 2.5.2 Digitaalinen julkisuus

Digitaalinen julkisuus on valtavirtamedian, sosiaalisen median, hakukoneiden ja uusien mediasovellusten muodostama julkinen tila. Sen hahmottaminen on vaikeaa, koska uusia medioita, sovelluksia ja palveluita syntyy jatkuvasti. Digitaalisen julkisuuden yleisö on hajallaan kertomassa tarinaa. Tarinan muodostuminen riippuu siitä, minkä roolin suuret mediatoimijat, vaikutusvaltaiset journalistit, asiantuntijat tai jonkun toimialan seuratuimmat bloggajat ottavat. (Korpiola 2011, 11-13)

Kriisiviestintä tapahtuu reaaliaikaisesti mediajulkisuuden rajapinnalla: valtavirtamedian, verkkoviestinnän ja sosiaalisen median välityksellä. Valtamediat eivät enää määrittele yksin julkisuutta. Sosiaalisen median verkkoviestintäympäristössä jokaisella käyttäjällä on tilaisuus olla sekä viestijä että sisällöntuottaja. Kriisiviestinnän kannalta on keskeistä tunnistaa aktiiviset toimijat ja heidän verkostonsa (Korpiola 2011, 8-10)

Some eli sosiaalinen media, blogit, vihjepuhelimet ja kännykkäkamerat käynnistävät uusia kriisiuutisia. Diginatiiville tyypillistä käytöstä on katsoa päivän uutistarjonta Facebookista kaverien suositusten perusteella, ei lukea aamulla lehteä. Sosiaalisesta verkostosta on tullut

uutisten välityskanava. Tulevaisuuden voittajia ovat toimijat, jotka pystyvät rakentamaan tehokkaan sisällöntuotannon partneriverkoston. Ammattijournalistit etsivät vastauksia kysymyksiin ja tapahtuman taustoja, kun samaan aikaan niiden rinnalla ovat somen vaihtoehtoinen julkisuus. Uutisen levittämiseen tarvitaan enää vain kännykkäkamera ja verkkoyhteys. Mediamylläkkä lähtee usein somesta ja valtavirtamedia huomioi uutisen ja tekee siitä ilmiön. (Korpiola 2011, 14-17)

Tilannekuvaa ja keskustelun teemoja liittyen yrityksen kiinnostuksenkohteita sosiaalisessa mediassa tulee seurata aktiivisesti. Tähän on olemassa mediaseurantatyökaluja, jotka monitoroivat ohjelmistopohjaisesti yrityksen asettamilla kriteereillä tietovirtaa. Automatisoidusta ja systemaattisesta seurasta on hyötyä muun muassa ajansäästö, monitorointi antaa mahdollisuuden valmistua kriiseihin niiden syntytavasta riippumatta, olla ajoissa tietoinen: normaalitilanteen seuranta on harjoittelua poikkeustilanteeseen ja kykyä reagoimaan kriisin aikana vähintäänkin vastaamalla: asiaa tutkitaan. (Kriisiviestintä sosiaalisessa mediassa 2013, 9-12)

Julkisuus voidaan kokea yrityksessä uhkaavana ja hallinnan tunteen menetys on voimakas. Se johtaa usein voimattomuuteen ja piittaamattomuuteen. Julkisen mielipiteen ollessa kielteinen, voidaan yrityksen viestinnässä olla passiivisia. Korpiola (2011, 18) kirjoittaa, että kaikki hänen haastattelemansa viestintäammattilaiset sanoivat, että heidän suurin haasteensa on kehittää mediastrategioita ja kriisinvastaamismalleja somessa.

Some tarjoaa yrityksille kanavan viestiä suoraan kuluttajille, asiakkaille ja eri sidosryhmille, jos kanavat, verkostot ja sisällöntuotannon prosessit on rakennettu valmiiksi. Viesti on reaaliaikainen ja helposti päivitettävä. Sillä voidaan luoda turvallisuuden- ja läsnäolontunnetta epävarmuuden keskellä nopean viestintäsyklin ansiosta. Somen tehokas hyödyntäminen vaatii välitöntä käyttöönottoa heti kriisin alkuvaiheessa. Verkkosivujen tuomat verkostomahdollisuudet edellyttävät jo ennen kriisiä ollutta riittävää kävijämäärää. Huomionarvoista on välttää liikaa sovelluskeskeisyyttä. Somen hyödyntäminen kriisissä tarkoittaa monikanavaista viestintää, jossa sosiaalinen media ohjaa oikean tiedon lähteille. Vahva visuaalisuus on osa kriisiviestintää: kuvia kriisistä, lyhyitä videoviestejä ja podcast-lähetysiä. Podcast on ohjelman julkaisemista internetissä, josta ohjelman äänen voi tilata tietokoneelleen ja kuunnella haluamanaan ajankohtana (YLE 2014). Kansainvälisten suuryritysten kriisiviestinnässä käytetään muun muassa muutaman minuutin Youtube-videoita virallisten viestien ja tiedotteiden ohella. Somen toimintalogiikkaan kuuluu crowdsourcing-käsite, joka suomeksi tarkoittaa verkostotuotantoa, yleisöosallisuutta tai talkoistamista. Kortsuo (2010, 122) puhuu sorsastuksesta eli ryhmä-älyn käyttämisestä, jossa kysytään neuvoa omalta verkostolta. Näin tapahtui 2004 tsunamin aikaan Thaimaamassa, kun suomalaisten sukellusharrastajien kotisivut olivat tehokkain viestintäkanava uhrien kartoituksessa tuhoalueella. (Korpiola 2011, 23-26; Kriisiviestintä sosiaalisessa mediassa 2013, 20)

Kriisissä viestinnän puuttuminen tai niukkuus antaa vaikutelman siitä, että ihmistä ei välitetä. Somen lisäarvo on juuri tiheässä viestintäyhteydessä, reaaliaikaisuudessa ja tyyliä, joka mahdollistaa lyhyet viestit. Riskinä on julkisuuden hallinta, koska sosiaalisessa mediassa vihaa ja turhautumista voidaan ilmaista vapaasti verrattuna ammattimaiseen mediaan. Kriisiviestintäsuunnitelmassa tulee nimetä somen vastuuhenkilö, jolla on sekä medialle ominainen relevantti viestinnän tyyli, teknologia hallussa ja verkostot valmiiksi rakennettuina. (Korpiola 2011, 27)

Yrityksen some peruspaketti on tällä hetkellä sähköpostin ja verkkosivujen lisäksi muun muassa Facebook, Twitter, flickr, Youtube, Viemo, iTunes ja LinkedIn. Sovellusten suosiota tulee seurata ja niissä rakentuvia verkostoja sekä päivittää toimintaohjetta. Käytännössä on huomioitava

- 1 postausten vastuuhenkilö
  - 2 kriisitilannetta koskevan informaation vastuuhenkilö ja sen julkistamisesta päättävä vastuuhenkilö
  - 3 päivitystiheys kriisin aikana
  - 4 ohjeet vastaamiseen ja vastaamatta jättämiseen
  - 5 viestinnän tyylit eri kanavissa kuten Twitter, blogit ja Facebook, Youtube-kanavat ja Flick
  - 6 keskustelujen monitorointi ja dokumentointi tallentamalla muun muassa Tweet-virta tai Facebook-seinä ennen kanavalta poistumista
  - 7 toimijoiden ja toimijaroolien tunnistaminen
  - 8 viestintäverkostojen tunnistaminen
  - 8 palautekanavat ja vuorovaikutuksen rakentuminen
  - 9 yrityksen toimijoiden kasvot ja johdon rooli - virallisten anteeksipyyntöjen esittäjä ja lausuntojen antaja
  - 10 kriisin jälkihoidon tuki tarvittaessa intranetissä tai kriisi-chatissä
- (Korpiola 2011, 29)

### 3 Jatkuvuudenhallinnan kehittäminen

Standardien käyttö tarjoaa järjestelmällisen tavan organisoida yrityksen jatkuvuudenhallintaa ja sen kehittämistä. Niitä voidaan hyödyntää kokonaisuudessaan tai osittain.

Auditointi on yrityksen ulkopuolisen tahon tekemä tarkastus sovittuun kohteeseen. Auditointi voi liittyä standardiin perustuvaan sertifikaattiin tai riskienhallinnan viitekehykseen, esimerkiksi COSO ERMiin.

Huoltovarmuuskeskuksella on käytössään jatkuvuudenhallinnan kehittämisen työvälineinä HUOVI-itsearviointiportaalin lisäksi SOPIVA-lausekkeet ja mediasimulaattori yrityskohtaisten kriisiviestintä- ja jatkuvuusharjoitusten tueksi. (Huoltovarmuuskeskus 2013e)

Benchmarking eli vertailu ja itsearviointi ovat yrityksen sisäisiä keinoja kehitystyölle.

Kehitystyössä oleellinen tekijä on osallistujien substanssiosaaminen ja kokemus aiheesta. Jatkuvuudenhallintaan voi kouluttautua suorittamalla eripituisia ei-yrityskohtaisesti räätälöityjä kursseja tai laajempia opintokokonaisuuksia.

Suomessa jatkuvuudenhallinnan koulutusta löytyy turvallisuusalan opinnoista ja yksittäisiä kurssikokonaisuuksia on muun muassa yliopistojen ICT-alan opinnoista ja yksityisiltä koulutusyrityksiltä liittyen muun muassa standardeihin. Alan yhdistykset järjestävät vaihtelevasti jäsenilleen erityyppisiä aiheeseen liittyviä seminaareja. Yhdistyksistä mainittakoon Suomen Riskienhallintayhdistys ry SRHY ja Finnsecurity ry (Riskit ja mahdollisuudet 2012, 4, 7)

Ulkomailla toimii useita organisaatioita, jotka järjestävät erilaista koulutusta aiheesta. Englannissa toimii Business Continuity Institute BCI, jolla on 8.000 jäsentä yli sadassa maassa (Business Continuity Institute 2013). BSI British Standards Institution tarjoaa koulutusta liittyen jatkuvuudenhallinnan standardeihin, esimerkiksi ISO 22301 (British Standards Institution 2013)

### 3.1 Standardit

Riskienhallintaperusteiden määrittelyjen puute on aiheuttanut aikaisemmin epäselvyyksiä termistön käytössä. Tämän vuoksi on rakennettu standardeja, jotka varmistavat että puhutaan asioista samoilla käsitteillä. (Laukkala 2012, 12).

Riskienhallinnanstandardit luovat yhtenäisen riskienhallintasanaston ja tavan toimia, jolloin saadaan jatkuvuutta ja toistettavaa lähestymistä riskienhallintaan. Yrityksen riskienhallinta voidaan rakentaa standardin mukaiseksi. (Ilmonen ym 2013, 27)

Riskienhallintastandardit sisältävät yleisesti toimenpideohjeistuksen:

- määritä riskienhallintatavoitteet
- tunnista riskit (uhat ja mahdollisuudet)
- arvioi riskit määrän ja todennäköisyyden suhteen
- suunnittele ja toteuta riskienhallintatoimenpiteet
- varmista tehokas raportointi ja viestintä sekä

- arvioi säännöllisesti riskienhallinnan taso ja onnistuminen (Ilmonen ym 2013, 27).

Valmiit ohjeet auttavat huomioimaan toiminnon tarpeelliset osa-alueet ja parantamaan tehokkuutta. Useimmat standardit voidaan myös sertifioida eli yritys ostaa puolueettomalta sertifiointilaitokselta tarkistuksen, joka osoittaa tarkistuksen kohteen vaatimusten mukaisuuden (SFS 2013).

COSO ERM-viitekehys on joissakin yhteyksissä laskettu kuuluvan standardeihin. Se esitellään tässä yhteydessä riskienhallinnan viitekehys-luvussa 2.1.

Standardeissa noudatetaan yleisesti jaottelua osaan yksi ja kaksi. Ykkösosa esittää hyvät käytännöt standardin kattaman asian toteuttamiseksi ja toinen osa vaatimukset tästä asiasta. Mikäli standardista voidaan myöntää sertifikaatti sertifiointiauditoinnin perusteella, tämä tehdään osan kaksi perusteella. (Iivari & Laaksonen 2009, 83).

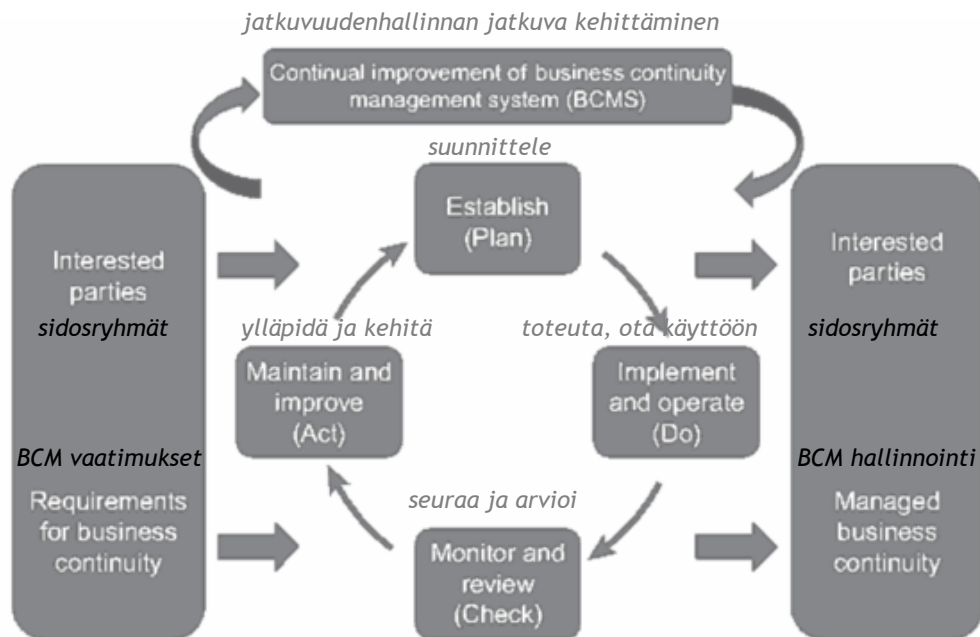
Laajimmassa käytössä riskienhallinnassa Suomessa on standardi ISO 31000 (Laukkala 2012, 12). International Organization for standardization on julkaissut 2013 ISO/TR 31004:2013-raportin, joka on standardin 31000:n tekninen osa (Suomen Riskienhallintayhdistys 2013).

ISO 31000 tiivistää riskienhallinnan toimet neljään osaan: suunnittele, toteuta, seuraa ja paranna. Se sisältää 11 riskienhallinnan määrittävää periaatetta. (Ilmonen ym 2013, 29).

Uusin jatkuvuudenhallinnan standardi on ISO 22301:2012 "Societal security - Business continuity management systems - Requirements". 22301 perustuu pitkälti British Standards Institution BS 25999 osiin 1- code of practice 2006 ja 2- specification 2007. (Estall 2013, 62). ISO 22313:2012 "Societal security - Business continuity management systems - Guidance" on lisäosa, joka helpottaa 22301 toteuttamista

Erot standardien 22301 ja 25999 välillä eivät ole isoja. Muutosten takana on lähinnä 22301:n ISO-standardin muotoon sovittaminen ja sisällön yksinkertaistaminen (Drewitt 2013, 15). BS 25999 on yhteensopiva useimpien muiden jatkuvuussuunnittelun standardien kanssa (Hopkin 2010, 164). Osa 1 sisältää prosessiin, periaatteisiin ja terminologiaan liittyviä ohjeistuksia. Osassa 2 määritellään toteutukseen, toimintaan ja jatkuvuudenhallintaan liittyviä vaatimuksia. (Waters 2011, 218).

Kumpikin standardi perustuu PDCA-malliin, Plan-Do-Check-Act, jossa korostuu jatkuvuussuunnittelun jatkuva prosessimaisuus. Sama malli on käytössä riskienhallinnan standardissa ISO 31000. PDCA-malli tunnetaan myös Demingin laatuymyränä ja PDCA-kehityssyklinä. (Iivari & Laaksonen 2008, 23).



Kuvio 8: PDCA-malli sovellettuna BCMS prosessiin (ISO 22301: 2012, vi)

ISO 22301 sisältää harjoitteluun ja testaukseen, exercising and testing, liittyvän osion. Yrityksen tulee harjoitella ja testata jatkuvuudenhallinnan menettelyjä johdonmukaisesti. Harjoittelua toteutetaan

- 1 johdonmukaisesti BCMS (Business Continuity Management Systems) mukaisella laajuudella ja sen sisältämillä kohteilla
- 2 perustuen asianmukaisiin skenaarioihin jotka ovat hyvin suunniteltu selkein tavoittein ja kohtein
- 3 arvioimalla koko jatkuvuudenhallinnan järjestelyiden oikeellisuutta, mukaan lukien oleelliset yhteistyötahot
- 4 minimoimalla häiriöriskejä
- 5 tuottamalla virallisia harjoituksen jälkeisiä raportteja, jotka sisältävät lopputuloksen, suosituksia ja toimenpiteet parannusten tuottamiseen
- 6 arvioimalla jatkuvaa kehitystä ja
- 7 tekemällä tarvittavia uudelleen arviointeja silloin kun merkittäviä muutoksia tapahtuu organisaatiossa ja liiketoimintaympäristössä. (ISO 22301, 19)

Kehittämiseen ja parantamiseen, improvement, liittyy luku kymmenen.

Jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen liittyvä ohjeistus ja epävirallinen standardi on PD 25666:2010 ”Business continuity management - Guidance on exercising and testing for continuity and contingency programmes”, joka sisältää harjoittelun ja testauksen.

25666:n sisällysluettelo rakentuu seuraavasti

- johdanto
- näkökulma
- ehdot ja määrittely
- ohjelman hallinnointi
- harjoituksen projektisuunnittelu
- harjoitukset
- harjoituksen valmistelun
- harjoituksen johtamisen ja
- harjoituksenjälkeinen/häiriötapahtuman aikaiset toimenpiteet (PD 25666:2010).

### 3.2 Auditointi

Jatkuvuussuunnittelun auditointi on suunnitelmien riippumatonta tarkistamista sovittujen kriteerien pohjalta. Auditointi alkaa valmistelulla ja suunnittelulla, jossa määritetään muun muassa mihin standardiin tai laudokumentointiin se perustuu. Toteutuksen jälkeen saadaan dokumentoitu raportti, joka käydään auditoidun kohteen kanssa lävitse. Korjausehdotuksien pohjalta pystytään kehittämään jatkuvuussuunnitelmaa, sen riittävyttä, harjoittelua, testausta, päivitystä ja dokumentointia. Tämän jälkeen suunnitellaan jatkotoimenpiteet, joilla yritys korjaa puutteet. Kyseeseen voi tulla uusinta-auditointi tai puutteiden korjaus todistetuksi, jonka jälkeen auditointi suljetaan. Parhaassa tapauksessa auditoidaan koko jatkuvuussuunnitteluprosessiin. (Iivari & Laaksonen 2009, 200-201; Russell 2005, xxi)

ISO 22301, 2 määrittelee auditoinnin systemaattiseksi, riippumattomaksi ja dokumentoiduksi prosessiksi jonka tarkoitus on tuottaa tarkastuksella todisteita ja arvioida objektiivisesti, onko olemassa olevat auditointikriteerit täytetty.

Auditoinnin tekee joko yrityksen sisäinen tarkistus, ulkopuolinen taho esimerkiksi asiakas tai niin sanottu riippumaton kolmas osapuoli. Ulkopuoliset tahot, kuten alihankkijat tai asiakkaat, ovat usein omien jatkuvuussuunnitelmiansa vuoksi kiinnostuneita jatkuvuuden toimivuudesta. Syitä ovat uudet sopimukset, yhteistyömuodot tai yhteiskunnalliset velvoitteet. Auditoinnilla ulkopuolinen taho varmistaa sopimusten ja palaverien sovittujen asioiden toteutumisen. Sisäisistä syistä tärkeä on kilpailuedun hakeminen jatkuvuudenhallinnalla. Säännölliset

auditoinnit varmistavat omalta osaltaan objektiivisen tavoitteiden ja tulosten seuraamisen. (Iivari & Laaksonen 2009, 201; Russell 2005, xxii-xxiii )

Riippumaton kolmas osapuoli, KPMG, on auditoinut Huoltovarmuuskeskuksen HUOVI-portaalin (Kyrölä 2013).

Sertifiointi tarkoittaa toiminnan ja laatu järjestelmän puolueetonta arviointia ennalta laaditun kriteeristön ja standardin avulla. Kolmannen osapuolen avulla todistetaan, että tietyt väitteet laadusta toteutuvat. (Jyväskylän yliopisto 2014)

### 3.3 Sopimuslausekkeet

Jatkuvuussuunnittelua voidaan kehittää ottamalla suosituslausekkeitä sopimuksiin. Ne eivät ole juridisesti sitovia, mutta niiden pohjalta on mahdollista tehdä myös sitovampia sopimusehtoja. Suosituksen kirjaaminen on näkyvämpää ja pitää jatkuvuudenhallintaa paremmin esillä kuin vain suullisesti neuvotteluissa keskusteltu aihe.

Huoltovarmuuskeskus on laatinut elinkeinoelämän ja julkishallinnon yhteistyönä SOPIVA-suositukset toiminnan jatkuvuuden hallintaan. Mallilausekkeitä käytetään uusissa hankinta- ja yhteistyösopimuksissa. Niissä edellytetään toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevien suositusten noudattamista kaikilta verkostoon kuuluvilta kumppaneilta: sekä varsinaisilta sopimus-kumppaneilta että niiden alihankintayrityksiltä ja muilta verkostokumppaneilta. Mallisopimuslausekkeiden on tarkoitus helpottaa suositusten käyttöönottoa sopimuksissa. Toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevat suositukset otetaan varsinaisen sopimuksen liitteeksi. (Huoltovarmuuskeskus 2013e). SOPIVA-lausekkeet ovat liitteessä yksi. Liitteessä kaksi on tarkennuksia mallilausekkeiden käyttöön.

Johdon tehtävänä on luoda parhaat mahdolliset olosuhteet, jotta organisaatio pystyy palvelemaan jatkuvasti muuttuvaa yhteiskuntaa. Johto etsii itse uudistumisen ja kehittämisen mahdollisuuksia. Toiminnan jatkuvuussuunnittelua ja sen tuloksellisuutta on seurattava säännöllisesti erilaisten arviointien avulla. Arviointeja voidaan tehdä joko itse tai ne voidaan antaa ulkopuolisen tahon tehtäväksi (Huoltovarmuuskeskus 2013f).

Suosituksissa tuodaan esille jatkuvuussuunnittelun kehittämisen tarve.

Suositus 9: Organisaation johto seuraa jatkuvuuden hallinnan kehittämistä, jatkuvuussuunnittelua sekä toimenpiteiden vaikutuksia ja kustannuksia.

Suositus 28: Jatkuvuuden hallinnan toteutumista ja tarkoituksenmukaisuutta seurataan ja arvioidaan.



### 3.4 Itsearviointi

Itsearviointi on yksikön tai yrityksen omaan toimintaan, sen edellytyksiin ja tuloksiin kohdistuvaa arviointia. Itsearviointi on keino kerätä tietoa arviointikohteesta ja työkalu oman toiminnan kehittämiseen. Itsearviointi voi olla oma-aloitteista tai ulkopuolisen tahon ohjaamaa ja edellyttämää. ISO 9000 -standardi määrittelee itsearvioinnin kokonaisvaltaisena ja järjestelmällisenä organisaation katselmuksena, jossa toimintoja ja saavutettuja tuloksia peilataan laadunhallintajärjestelmiä koskeviin standardeihin tai erinomaisuuden malleihin. Itsearvioinnin päämääränä on tuottaa kokonaisnäkömyksen organisaation suorituskyvystä ja laadunhallintajärjestelmän kypsyysasteesta. (Jyväskylän yliopisto 2014)

Erilaisia jatkuvuudenhallinnan itsearviointi-lomakkeita on löydettävissä kirjallisuudesta ja lopputöistä niin Suomesta kuin maailmalta. Usein ne ovat kyllä- ja ei-vaihtoehdot sisältäviä tarkistuslomakkeita, joilla kehitystyön alkuvaiheessa yritys saa kartoitettua tilannettaan.

Huoltovarmuuskeskus on tehnyt julkiseen käyttöön organisaation jatkuvuudenhallinnan arviointi-työkalun, Taulukko 2. Kokonaisuudessaan työkalu on liitteessä kaksi.

Huoltovarmuuskeskus,HVK, on työ- ja elinkeinoministeriön alainen laitos, jonka vastuulla on Suomen huoltovarmuuden ylläpitäminen ja kehittäminen suunnittelun sekä operatiivisen toiminnan avulla. (Huoltovarmuuskeskus 2013a)

#### TOIMINTOJEN JATKUVUUDENHALLINTA HANKINTA, VARASTOINTI JA MYYNTI Hankintaprosessi

	Kyllä	Ei
Hankinnan häiriöt (ml. kriisit) on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Hankinnan toiminta häiriötilanteissa (ml. kriisit) on resursoitu, ohjeistettu ja vastuutettu. Häiriöt dokumentoidaan ja vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

Taulukko 2: Esimerkki jatkuvuudenhallinnan arviointi-työkalusta (Kyrölä 2013)

Huoltovarmuus on perinteisesti merkinnyt materiaalien saannin varmistamista. Vain osa varautumisesta voidaan hoitaa varastoinnin keinoin. Monilla yhteiskunnan toiminnalle tärkeillä toimialoilla on annettu lainsäädäntöä, joka edellyttää toimijoilta kykyä turvata oman toimintansa jatkuvuuden kannalta välttämättömät prosessit häiriötilanteissa. Lainsäädäntöön perustuvan varautumisen lisäksi yritysten vapaaehtoinen ja omalähtöinen varautuminen toimintansa jatkuvuuden varmistamiseksi edesauttaa koko yhteiskunnan kykyä toimia häiriö- ja poikkeusoloissa. (Huoltovarmuuskeskus 2013b)

Huoltovarmuuskriittiset yritykset voivat arvioida HUOVI-portaalin jatkuvuudenhallinnan arviointityökalun avulla omaa jatkuvuudenhallintansa tasoa sekä asettaa jatkuvuudenhallinnan tavoitetason. Huoltovarmuusorganisaation elinkeinoelämää edustavat poolit analysoivat toimialoittain yritysten antamat vastaukset ja tekevät vastausten perusteella toimenpide-ehdotuksia toimialaa koskevan varautumisen kehittämiseksi. Toimialoittain tehtyjen analyysien ja toimenpide-ehdotusten perusteella muodostetaan vuosittain Huoltovarmuuskeskuksessa kansallinen huoltovarmuuden tilannekuva. (Huoltovarmuuskeskus 2013b)

HUOVI-portaali sisältää jatkuvuudenhallinnan kypsyysanalyysin ja harjoitusohjeet. Portaali otettiin käyttöön vuonna 2010 ja se koostuu 107:stä kysymyksestä liittyen liiketoiminnan eri osa-alueisiin: suluissa kysymysten määrä kohdittain

- 1 Johtaminen (31)
- 2 Hankintatoimi (18)
- 3 Kiinteistö ja tuotantolaitteet (13)
- 4 Tietojärjestelmät (17)
- 5 Tuotanto ja toimitusketju (17)
- 6 Jatkuvuudenhallinta, yhteistyö viranomaisten kanssa, jätehuolto (12) (Kyrölä 2013)

Taulukko 3:ssa on esimerkki HUOVI-portaalin kysymyksistä, jotka liittyvät hankintaan, varastointiin ja myyntiin.

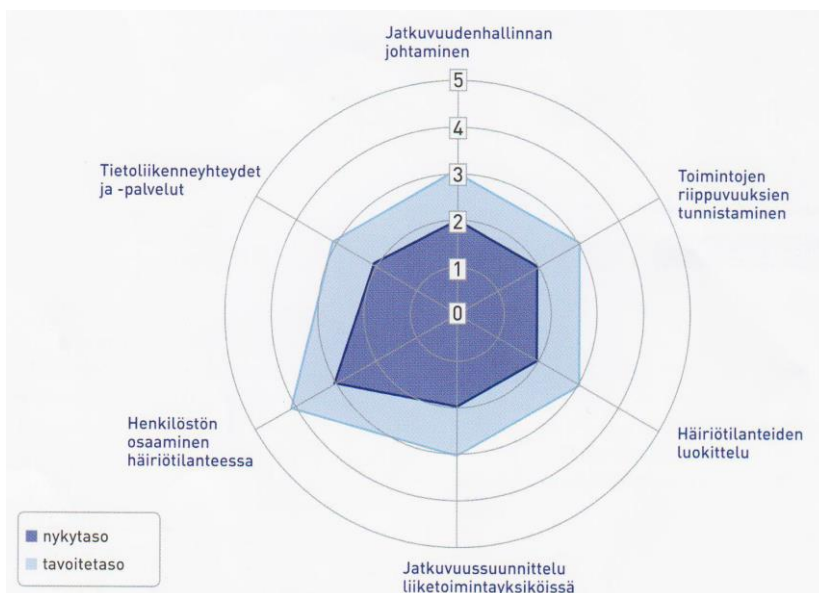
624	5 TOIMINTOJEN JATKUVUUDENHALLINTA				
625	5.1 HANKINTA, VARASTOINTI JA MYYNTI				
626	5.1.1 Hankintaprosessi				
627					
628				1	Hankintaan liittyviin häiriöihin reagoidaan vasta niiden tapahduttua. Saattaa olla, että on tiedostettu tarve tunnistaa hankintaan vaikuttavia häiriöitä (ml. kriisit) ja arvioida niiden vaikutuksia liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat). Lisäksi on saatettu tiedostaa tarve häiriöiden hallinnan ohjeelle.
629				2	Hankinnan häiriöt (ml. kriisit) on tunnistettu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on kartoitettu. Toiminnasta häiriötilanteissa on sovittu. Tiedostetaan häiriötilanteissa suorittamatta jäävien tehtävien merkitys liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat).
630				3	Hankinnan häiriöt (ml. kriisit) on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Hankinnan toiminta häiriötilanteissa (ml. kriisit) on resursoitu, ohjeistettu ja vastuutettu. Häiriöt dokumentoidaan ja vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.
631				4	Hankinnan häiriöt pyritään ennakoidaan hankinnan mittareilla. Häiriön aikaansaanut syy pyritään poistamaan välittömästi. Häiriöiden hallintaa kehitetään säännöllisesti arvioimalla ja ylläpitämällä häiriöiden hallinnan resursointia, ohjeita ja menettelyjä. Hankinnan häiriötilanteiden luokittelu ja niiden liiketoimintavaikutusten (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) arviointi tehdään vuosittain osana toiminnan suunnittelua.
632				5	Hankinnan häiriöiden hallinnan toimivuus ja riittävyys varmistetaan säännöllisesti harjoituksilla ja auditoinneilla. Harjoitusten ja auditointien tulokset huomioidaan toiminnan ja ohjeiden kehittämisessä.

Taulukko 3: Esimerkki HUOVI-portaalin kysymyksistä (Kyrölä 2013)

Lopputuloksena analyysistä käyttäjä saa

- kypsyyskuvaukset, jotka sisältävät itsearvioinnin kysymykset
- toimenpide-ehdotukset
- kypsyysanalyysiraportti, tekstit, jotka sisältävät kaikki vastaukset ja kommentit
- kypsyysanalyysiraportti, grafiikka, Kuvio 9
- tilanneraportti, grafiikka, jossa ovat kaikki toimialan huoltovarmuuskriittiset yritykset

Omaa tulosta voi verrata toimialan muiden vastaajien keskiarvoon. (Huoltovarmuuskeskus 2013d; Kyrölä 2013). Kypsyysanalyysi on huoltovarmuuskriittisten organisaatioiden käytössä.



Kuvio 9: Graafinen raportti HUOVI:n kypsyystasoista (Kyrölä 2013)

HUOVI-portaali sai vuoden 2013 Timanttitekopalkinnon Turvallisuukskomitealta. Portaali sai kiitosta toimivana käytännön työkaluna huoltovarmuuskriittisten yritysten varautumisen kehittämisessä. (Huoltovarmuuskeskus 2014a)

### 3.5 Benchmarking

Benchmarking, esikuva-analyysi, vertailuanalyysi, tarkoittaa menetelmää, jossa organisaatio määrittelee kehityskohteet, identifioi ja analysoi parhaat jonkin toisen käytössä olevat käytännöt ja soveltaa niitä omaan toimintaansa. Menetelmän taustalla ovat perusoletukset 1) omia ja toisen organisaation käytäntöjä voidaan näennäisistä eroista huolimatta verrata ja 2) omia käytäntöjä parempi tapa toimia on löydettävissä ja siirrettävissä. (Ilmonen ym 2010, 197-198)

Benchmarking-tapoja ovat muun muassa tunnuslukuvertailu, prosessi-, kilpailija-, ryhmä, kumppanuus- ja kahdenvälinen benchmarking. Jatkuvuudenhallintaan liittyvää vertailua on tehty kehitettäessä mittavien tuotantoprosessien alasajoa, jossa sovellettiin ydinvoimalan alasajoon liittyviä menetelmiä (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 8-11)

Pörssinoteeratuissa ja isoissa yrityksissä toimitaan melko avoimesti. Lainsäädännön ja pörssin sääntöjen ohella tähän on vaikuttanut verkostoituminen, jolloin on välttämätöntä luottaa yhteistyökumppaneihin. Usein alihankinta- ja yhteistyösopimuksissa on sovittu ostajan mahdollisuudesta auditoida palvelua tuottavan yrityksen toimintaa. Muita mahdollisuuksia organisaation suorittamaan vertailuanalyysiin ovat yrittäjä- ja toimialajärjestöt, kurssit ja kaupalliset seminaarit sekä oma vakuutusyhtiö. (Ilmonen ym 2010, 198-199)

Benchmarkingin jatkoksi on kehitetty vertailuoppinen, benchlearning, jolla pyritään liiketoiminnan kehittämisen ja organisaation oppimisen yhdistämiseen. Vertailuoppisen tehtävänä on yrityksen tehokkuuden arviointi, mahdollisuus oppia hyvistä esimerkeistä sekä käyttäytymisen ja asenteiden muutokset jotka syntyvät vertailusta. (Karlöf, Lundgren & Edefelt Froment 2003, 13-16)

### 3.6 Jatkuvuussuunnitelman harjoittelu

Lontoon kaupunki on perustanut valmiussuunnittelun sivuston, jossa todetaan harjoittelun olevan ainoa realistinen tapa testata yrityksen jatkuvuussuunnitelmaa kontrolloiduissa olosuhteissa. (Mayor of London 2013)

Jatkuvuus- ja toipumissuunnittelussa käytetään testaus-sanaa kuvaamaan tietoteknisten järjestelmien harjoittelutilanteita ja harjoittelu kuvaa taas paremmin muita jatkuvuussuunnittelun osa-alueiden harjoitustilanteita. Lähteet käyttävät sanoja eri tavoin ja käännöksissä on yleisesti käytetty harjoittelu-sanaa testaamiseen sijaan.

Hiles (2011, 444) erottaa sanat tulkinnan perusteella: testaus sisältää olettaman, että jotain tulee menemään pieleen, kun ihmistä testataan, häntä arvioidaan ja arvolataus on negatiivinen. Harjoittelu sen sijaan sisältää positiivisen olettaman, jossa henkilö haluaa kehittää itseään, ei niinkään arvioida. PD 25666 (2010, 3-4) määrittelee testin yhdeksi harjoittelumuodoksi, jossa mitataan, läpäiseekö vai epäonnistuuko harjoiteltava kohde tai ohje testin.

ISO 22301 (2012, 19) ohjeistaa harjoittelun ja testauksen, exercising and testing, suhteen yritystä varmistamaan harjoittelemalla että jatkuvuusmenettelyt ovat johdonmukaisia. Yrityksen tulee tehdä harjoituksia, jotka

- 1 ovat johdonmukaisia jatkuvuudenhallinnan menettelyn suhteen laajuudeltaan ja kohteiltaan
- 2 perustuvat hyvin suunniteltuihin oleellisiin skenaarioihin, joiden päämäärät ja kohteet ovat selvästi rajattuja
- 3 arvioidaan ajoittain yhdessä jatkuvuudenhallinnan järjestelyiden ja tärkeiden yhteistyökumppanien kanssa
- 4 minimoidaan toiminnan häiriöt
- 5 tuotetaan harjoituksen jälkeen raportteja, jotka sisältävät lopputulokset, suositukset ja toimenpiteet parannusten toteuttamiseksi
- 6 käydään lävitse ajatuksena edistää jatkuvaa kehittymistä
- 7 ohjataan suunnitellusti sovittuina ajankohtina ja tarvittaessa merkittävien organisaatio- tai ympäristömuutosten jälkeen

Liitteessä 4 on Huoltovarmuuskeskuksen jatkuvuusharjoitusohje, jossa on käyty lävitse tämän luvun aiheita. Harjoitusohje antaa hyvä kuvan kokonaisuudesta ja sen sisältöä ei ole käyty lävitse uudestaan kuin sivuhuomioin.

### 3.6.1 Harjoittelun merkitys

Helsingin kaupungin liikelaitoksen, Palmian ruokamyrkytysharjoitus läpiviettiin laajennetulle johtoryhmälle. Toimitusjohtaja Antti Värtelä kertoo harjoittelun tärkeydestä: ”Käytimme merkittävästi resursseja harjoituksen valmisteluun ja toteuttamiseen. Ehdottomasti harjoitus kannatti toteuttaa” (Lahtinen 2013, 22-23). Blyth (2009, 8) painottaa, että yritysten tulee budjetoida aikaa, resursseja ja pääomaa koulutukseen ja harjoitteluun varmistamaan jatkuvuussuunnitelman toimivuus.

Imagotekijät ovat myös harjoittelua puoltava seikka, sillä häiriötilanteessa aikaisempi harjoittelu kertoo yhteisölle yrityksen sitoutumisesta ihmisten ja ympäristön turvallisuuteen. (Mayor of London 2013)

Toimintaohjeen harjoittelun perimmäinen tarkoitus on harjoittaa ja testata ihmisten yhteistoimintaa (Kyrölä 2013). Huoltovarmuuskeskus muun muassa toteuttaa yritysten ja viranomaisten yhteisiä harjoituksia. (Huoltovarmuuskeskus 2013a)

Jatkuvuussuunnitelmiin tulee tehdä muutoksia tilanteiden vaihtuessa. Yksi osa jatkuvuudenhallintaa on suunnitelmien valvonta ja harjoittelu. Tämä sisältää erilaisia toimenpiteitä, kuten ajalliset tilannekatsaukset, tietoisuuden vahvistamista, harjoittelua ja koulutusta sekä muutosjohtamista. (Waters 2011, 227).

Harjoittelun merkitys on varmistaa jatkuvuussuunnitelman toimivuus ja ylläpidon ajantasaisuus. Häiriösimulaatioharjoitus on tämän hetkisten olosuhteiden heijastuma. Harjoituksen arviointia käytetään päivittämään jatkuvuussuunnitelmaa. Harjoitussuunnitelmien tulee muuttua, kun henkilökunnassa, laitteistoissa ja menettelyissä tapahtuu muutoksia. Harjoittelemalla arvioidaan suunnitelman oletuksia ja se osoittaa suunnitelman vahvuudet sekä heikoudet. (Barnes 2003, 19, 165)

Jatkuvuussuunnitelman pitää olla mahdollinen suorittaa ja testata. Suunnitelma on käytännöllinen toimintaohje. Harjoittelu on yleistermi joukolle toimia, joilla arvioidaan suunnitelman toimivuutta ja käytetyn panostuksen takaisin saamista. Harjoittelun ja auditoinnin tarkoitus on varmistaa jatkuvuussuunnitelman valmius toimia häiriötilanteessa. (Elliott ym 2010, 248)

Elliott ym (2010, 249) mainitsee neljä syytä harjoittelulle

- varmistaa organisaation kyky ”kävellä ennen kuin se yrittää juosta”
- se alentaa liiallista tyytyväisyyttä omaa suunnitelmaa kohtaa
- parantaa ylläpitoa sekä tarkastamista ja
- ylläpitää tietoisuutta.

Hyvien valmistelujen avulla harjoittelu tarjoaa yritykselle tilaisuuden

- 1 viestinnän testaamiseen roolipeleillä ja simulaatioilla,
- 2 ympäristön käytännön harjoitteluun, arviointiin ja tilannetietoisuuteen,
- 3 kumoaa vääriä oletuksia toipumismenettelyistä, olosuhteista, tehtävistä ja rooleista sekä
- 4 luo turvallisen ja tukevan ympäristön häiriön harjoitteluun (Elliott ym 2010, 249)

Kaikki jatkuvuussuunnitelman osa-alueet tulee harjoitella vähintään kerran vuodessa. Mikäli organisaatiossa tapahtuu suuria muutoksia, tulee suunnitelma arvioida ja harjoitella kolmen kuukauden kuluessa toiminnon muuttumisesta. Tehokkainta on harjoitella kaikkia yksiköitä samanaikaisesti yhteistoiminnan varmistamiseksi. (Barnes 2003, 165)

### 3.6.2 Harjoituksen suunnittelu

Ennen harjoittelua päätetään mitä toimintaohjetta tai osa-aluetta harjoitellaan ja miten se tapahtuu. Harjoiteltava häiriöskenaario voi sisältää

- avainasemassa olevan toimittajan tai asiakkaan menettämisen
- maineriskin
- tärkeän kilpailijan häiriköinnin
- kemikaalivuodon
- IT-järjestelmän kaatumisen
- logistisen keskeytyksen
- toimitilan menetyksen kokonaan tai osittain, väliaikaisesti tai pysyvästi
- pääsyn estyminen muiden osapuolten toimesta
- energian saannin menetykset tai
- tuotteiden takaisinvedon tai tahallisen tuotteen sabotoinnin. (Elliott ym 2010, 249-250)

Tämän lisäksi tulee päättää testauksen laajuus, testauksen säännöllisyydestä esimerkiksi ajallisesti ja testauksen ilmoittamisesta etukäteen vai yllätyksellisyydestä. Etukäteen ilmoitettu harjoitus antaa mahdollisuuden jatkuvuussuunnitelman arviointiin ja ennalta ilmoittamaton harjoitus kertoo ihmisten kyvystä vastata odottamattomaan tapahtumaan ja toteuttaa harjoitusohjeita niin kuin alun perin on tarkoitettu. Ennalta ilmoittamattomaan harjoitukseen ryhtytään harvemmin. Sen suuri riski on ulkopuolisten tietämättömyys siitä että kyse on harjoituksesta eikä todellisesta tilanteesta. (Elliott ym 2010, 250)

Harjoitus sovitetaan yrityksen tarpeisiin ja harjoitusohjelman tulisi Hiles (2011, 421) mukaan sisältää

1. kenaarioiden harjoittelun ja läpikäynnin
2. ICT-harjoittelut
3. liiketoiminta-alueiden harjoitukset
4. mediaharjoituksen
5. harjoituksen yhteistyökumppanin kanssa
6. koko jatkuvuussuunnitelman harjoittelun
7. johtoryhmäharjoitus

Hiles (2011, 428-432) jakaa harjoitussuunnittelun neljään osaan: ensin suunnitelma tulisi auditoida eli antaa tarkistettavaksi, toiseksi suunnitelma tulee käydä lävitse, sitten harjoitella osaharjoituksena ja viimeiseksi järjestää laaja-alainen harjoitus. Matalan kynnyksen osa-alue harjoitus on muun muassa avainhenkilöiden tavoittaminen puhelimitse työajan ulkopuolella: se on helppo järjestää, edullinen ja tehokas keino nostaa jatkuvuudenhallinnan tietoisuutta. Laaja-alainen testi tarkoittaa esimerkiksi teknisen tuen ja liiketoiminta-alueen. Laaja harjoitus varmistaa suunnitelmien ja strategian olevan asianmukaisia, ylläpidettyjä ja niitä voidaan käyttää liiketoiminnassa eri alueilla.

2005 Iso-Britanniassa tehdyissä yritysten jatkuvuusharjoitusten analyysissä huomattiin puutteita, jotka muodostuivat muutamista ajatteluvirheistä

- yritykset harjoittelivat mukavuusalueillaan
- rajoittunut näkökulma siihen mitä voidaan testata
- yksittäisiä harjoituksia, ei integroituja
- ulkopuolisilta suljettuja, eristettyjä harjoituksia
- harjoiteltiin asioita joiden tiedetään toimivan

Useat harjoitukset tehtiin hyvissä olosuhteissa ja ilman paineita. Vähemmän haluttiin harjoitella muun muassa korruptiota tai johtoryhmän jäsenten useita samanaikaisia kuolemantapauksia. Heikkouksia olivat selkeästi myös erityisesti ICT-toimintojen hyvin järjestetyt mukavuustestit ja harjoitusten vähäisyys, jotka kumpikin antavat liian luottavaisen ja virheellisen kuvan yrityksen johdolle jatkuvuudenhallinnan toimivuudesta häiriötilanteissa. (Hiles 2011, 422)

Harjoittelu antaa myös kuvan kunkin henkilön edellytyksistä toimia päätöksentekijänä stressitilanteessa ja motivoi muodollisen aseman omaavia jatkuvuudenhallinnan työntekijöitä sitoutumaan suunnitelmiin. (Elliott ym 2010, 250; Hiles 2011, 414)

Jatkuvuussuunnittelusta ja toimintaohjeesta voi jäädä pois huomionarvoisia tekijöitä, jotka estävät sen toteutumisen

- 1 puhelimien ja viestintälaitteiden toimimattomuus vesivahingoissa
- 2 työntekijät eivät ole paikalla johtuen lastenhoidosta, henkilökohtaisista syistä tai työmatkaongelmien takia
- 3 oletus, että toimittajat priorisoivat yrityksen tarpeet
- 4 tärkeitä papereita ei saada käyttöön, kuten tilaukset
- 5 avaimia ei ole saatavilla
- 6 vanhentuneet linkit tai tiedot, esimerkiksi pelastuspalvelut. (Elliott ym 2010, 250-251)

On kannattavaa järjestää pelastuslaitoksen henkilökuntaa mukaan harjoitukseen tuomaan todellisuudentuntua ja parantaa näkökulmaa jatkuvuudenhallintaan, koska monesti yrityksen henkilöstöllä on huono kuva pelastuslaitoksen toiminnasta häiriötilanteissa.

Harjoittelu pitää suunnitella ja sen tulee sisältää testin laajuuden, kohteet, testiskenaarion, toipumisjärjestyksen ja testausaikataulun. (Barnes 2003, 165). Harjoituksen suunnittelussa



päätetään osallistuvien osastojen ja henkilöstön laajuus, vaaroihin varautuminen, fyysiset ja maantieteelliset sidonnaisuudet, harjoittelun realismin taso ja budjetti. (Elliott ym 2010, 251)

Waters (2011, 227) painottaa myös testauksen säännöllisyyttä, jolla varmistetaan muun muassa strategian ja menettelyiden ajantasaisuus. Tämä voidaan toteuttaa erilaisin toimenpitein, kuten jaksottaisilla tilannekatsauksilla, tietoisuuden vahvistamisella, harjoittelulla ja koulutuksella sekä muutosjohtamisella. Erityisen tärkeätä se on uusien tuotteiden, prosessien, laitteiden, palveluiden, toimitilojen, toimittajien, yhteistyökumppaneiden ja minkä tahansa merkittävän muutoksen yhteydessä.

Harjoittelu tulee ajallisesti suunnitella vuositasolla yrityksen muuhun liiketoimintaan nähden mahdollisimman vähän häiritsevänä. Harjoittelun jälkeen on varattava aikaa harjoituksen tulosten analysointiin ja jatkuvuudenhallinnan suunnitelmien ylläpitoon ja päivittämiseen ajantasaiseksi.

### 3.6.3 Erityyppiset harjoitukset

Reid (2000, 139) kirjoittaa harjoittelusta, että ihmiset muistavat vain osan ajatuksistaan, eivät kaikkea. Mitä suurempi on harjoituksen aktiivisuus, sitä enemmän ihmiset muistavat. Mitä alempana menetelmä on listassa, sen enemmän ihmiset siitä muistavat harjoittelun jälkeen. Oppimisjärjestys aktiivisuuden mukaan

lukeminen, kuuleminen, kuvien katsominen, elokuvan katsominen, näyttelyn katsominen, demonstraation katsominen, demonstraation katselu aidossa paikassa, keskusteluun osallistuminen, puheenpito, dramaattisen esityksen tekeminen, aidon kokemuksen simulointi ja todellisen asian tekeminen.

Harjoitusmenetelmiä ja erilaisia harjoitustyyppejä jaotellaan lähteestä riippuen eri tavoin. Jatkuvuusharjoitusohjeessa liitteessä viisi käytetään jaoteltua asiakirjaharjoitus niin kutsuttu desktop-harjoitus ja toiminnallinen harjoitus.

PD 25666 (2010, 3-4, 8-9) määrittelee harjoittelumenetelmiksi

1. Kenttäharjoitus (Drill): Koordinoitu ja johdettu harjoitus, jossa harjoitellaan erityistä operaatiota, menettelyä tai toimintaa yhden yksikön osalta, esimerkiksi evakuointi tulipalotilanteessa tai palvelimen palauttaminen.

2. Seminaariharjoitus (Seminar or Syndicate exercise): Osallistujat jaetaan ryhmiin keskustelemaan erityisestä aiheesta. Pelaajat esittävät joukon kysymyksiä annetusta skenaariosta ja heille annetaan rajattu aika keskustella vastauksista jokaisen ryhmän kanssa. Ryhmät jaetaan harjoituksen alussa, lopuksi ryhmiltä otetaan palaute jokaisesta keskustelusta ja kootaan yhteen vahvistaamaa oppimista.
3. Työpöytäharjoitus (Table-top Exercise): Johdettu harjoitus, jossa osallistujille annetaan esitettäväksi rooli, joka yksilötasolla tai ryhmänä. Työpöytäharjoitus eroaa seminaariharjoituksesta siten, että osallistujille annetaan esitettävä rooli yksilönä tai ryhmänä. Päätökset ja toimenpiteet tehdään roolin mukaisesti ja ohjeita/suunnitelmia annetaan tietyn maantieteellisen kontekstin rakentamiseksi. Harjoituksen johtaja huolehtii harjoituksen ajallisesta kestosta käyttäen lisätietojen syöttämistä. Harjoituksessa ovat roolit ja vastuut tiimeittäin, jotka johtavat häiriö-tapahtumaa.
4. Simulaatio (Simulation Exercise): Ryhmä pelaajia, yleensä valvomosta tai johtoryhmästä, reagoivat kuviteltuun häiriöön. Simulaatioharjoitus antaa paljon mahdollisuuksia kustannusten, vaikeusasteen ja toimintaohjeiden kypsyyden arviointiin. Simulaatiossa johtajat ja avainpäättöksentekijät sekä yrityksen tukitoiminnot suorittavat skenaarion paikassa, josta aito häiriönjohtaminen tapahtuisi. Tietoa syötetään huoneeseen peliryhmän toimesta pieninä annoksina käsikirjoituksen mukaisesti tai vastataan harjoitusryhmän toimiin. Harjoitusryhmä johtaa ja reagoi saataviin tietoihin kuten aidossa tilanteessa.
5. Peliharjoitus, Live-harjoitus (Live play): Mahdollisimman paljon aitoa tilannetta turvallisesti jäljittelevä harjoitus, johon odotetaan osallistujien toimenpiteitä kuin aitoon häiriötilanteeseen. Peliharjoituksessa kannattaa käyttää esimerkiksi pelastuslaitosta ja muita yhteistyötahoja, kuten vakuutusyhtiötä hyödyn maksimoimiseksi. Peli-harjoitus on tehokkain, kallein ja aikaa vievin harjoitusmuoto.

Ammattikorkeakoulu Laurea käyttää harjoittelussa Crisim/Trasim-kriisiviestintä- ja mediasimulaattoriohjelmistoa, jonka on kehittänyt suomalainen yritys Countsec Oy. Yrityksen tuotteita ovat myös kriisinjohtamisväline Criman, jota Huoltovarmuuskeskus käyttää Crisimin ohella Huovi-portaalissa. Harjoitusmuoto on simulaatioharjoitus, jossa harjoitteleva ryhmä on toimenpiteiden kohteena oleva, tilannetta johtava ja siihen reagoiva ryhmä. Syötteitä antava peliryhmä on käsikirjoituksen tehnyt ryhmä, joka esiintyy myös lehdistönä ja sidosryhmän edustajina. Laurean harjoituksessa kumpikin ryhmä toimii molemmissa rooleissa ja harjoituksen kesto oli kaikkiaan noin kolme tuntia. Käsikirjoituksen tekemiseen meni aikaa ryhmätyönä monikertaisesti.

Eri harjoitusmenetelmillä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Taulukossa 4 on vasemmassa reunassa harjoitustyyppien ominaisuuksia, jotka on arvioitu eri menetelmien osalta asteikolla yhdestä kymmeneen. Ominaisuuksien asteikko on selitetty kunkin kohdalla. Esimerkiksi pelaajien kohdistuneen paineen osalta on vähäinen paine kenttäharjoituksissa ja seminaareissa, mutta suurimmillaan peliharjoituksessa. (PD 25666:2010, 10)

Qualities		Method of exercise					
		Drill	Seminar	Table-top	Simulation	Live	
Ease of creation	(1 = Easy)	1-3	2-4	3-6	4-8	4-10	(10 = Hard)
Development time	(1 = Quick)	1-2	2-4	3-6	4-8	5-10	(10 = Lengthy)
Cost	(1 = Cheap)	1-4	2-4	2-5	3-7	4-10	(10 = Expensive)
Level of corporate risk	(1 = Low risk)	1-3	1-2	1-3	3-6	5-10	(10 = High risk)
Numbers of players who can take part	(1 = Few)	1-5	1-7	2-6	2-6	1-10	(10 = Many)
Pressure generated on players	(1 = Little pressure)	1	1	3-7	3-8	5-10	(10 = High pressure)
Amount of realism that can be generated	(1 = Limited realism)	1-3	1-2	2-4	3-7	8-10	(10 = Almost the real thing)
Numbers of directing staff needed	(1 = Few)	1-3	1-2	1-2	4-8	5-10	(10 = Many)
Method of developing plans	(1 = Not a good method)	1-2	4-8	3-7	1-3	1-3	(10 = Excellent method)
Way of evaluating plans	(1 = Not a good method)	2-4	1-3	2-5	2-8	7-10	(10 = Excellent method)

Taulukko 4: Harjoitusmuotojen vertailu (PD 25666:2010, 10)

Jatkuvuudenhallinnan standardi BS 25999-1 (2006 part 1: Code of practice, 37) luettelee harjoitusmenetelmiksi pöytä tarkastus (Desk Check), suunnitelman läpikäynti (Walk-through of Plan), (Iivari 2009, 195), simulaatio (Simulation), kriittisten toimintojen harjoitus (Exercise of Critical Activities) ja täysimääräinen jatkuvuussuunnitelman harjoittelu (Full BCP and Incident Management).

Elliott ym (2010, 251-255) kuvailee harjoittelumenetelmiksi tarkastus (Desk Check) neuvotteluoneharjoitus (Walk/talk-through), simulaatioharjoitus (Simulation Exercise), toimintatestaus (Functional Testing) ja täysimääräinen testi (Full Test). Taulukossa viisi on sijoitettu harjoitus- ja testimenetelmät vertailun helpottamiseksi järjestykseen, niin että toisessa sarakkeessa on prosessin lyhyt kuvaus ja sen jälkeen osaanottajat. Oikeassa reunassa on harjoituksen tiheys eli kuinka usein harjoittelua on mielekästä suorittaa (frequency) sekä monimutkaisuus (complexity). Pöytä tarkastuksia on mahdollista suorittaa usein ja ne ovat yksinkertaisia

toimenpiteitä, kun taas täysimääräinen harjoittelu tehdään harvoin ja sen on monimutkaisin harjoittelumuoto.

<i>Type of Test</i>	<i>Process</i>	<i>Participants</i>	<i>Frequency</i>	<i>Complexity</i>
Desk check	Check the contents of the plan as a precursor to maintenance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Author of plan</li> <li>• Another manager (verification)</li> </ul>	High	Low
Walk-through	Carry out an extended desk-check to check interaction and roles of participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Author of plan</li> <li>• Main participants</li> </ul>		
Simulation exercise	Incorporates associated plans: <ul style="list-style-type: none"> <li>• business plans</li> <li>• buildings</li> <li>• communications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Main participants</li> <li>• Observers</li> <li>• Co-ordinators</li> </ul>		
Function testing	Moves work to another site. Recreate the existing work from the displaced site	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employees in a business area</li> <li>• Hot site suppliers</li> <li>• Observers</li> <li>• Co-ordinators</li> </ul>		
Full test	Shutting down an entire building and relocating work	<ul style="list-style-type: none"> <li>• All employees in a building</li> <li>• Hot site suppliers</li> <li>• Observers</li> <li>• Co-ordinators</li> </ul>	Low	High

Taulukko 5: Jatkuvuudenhallinnan harjoitukset/testit (Elliott ym 2010, 251-255)

Blyth (2009, 118-119) esittelee erilaisia koulutuksen ja harjoittelun muotoja liittyen kriisijohtamiseen, vaikkakin samoja keinoja käytetään jatkuvuudenhallinnassa laajemminkin

1. Muodolliset ohjeet (Formal Instruction): koulutus voi tapahtua keskittyen kriisijohtamiseen ja turvallisuuskysymyksiin, olla osana moduulipiskelua tai tiiviskurssina.
2. Mentorointi-ohjelmat (Mentoring Programs): määrämuotoinen tai vapaamuotoinen ohjelma kokeneen kriisijohtajan ja vähemmän kokeneen tiimin jäsenen välillä.
3. Vastuun siirtäminen (Shadowing and Transitioning): kriisijohtajat voivat delegoida tai siirtää vastuut määrätyksi ajaksi vähemmän kokeneelle henkilölle.
4. Työpöytäharjoitukset (Tabletop Exercises): johtamisharjoituksia ja keskusteluja käytetään kriisijohtamistiimin ja yksittäisten henkilöiden johtamiseen.
5. Keskusteluryhmät (Discussion Groups): keskusteluryhmät, työryhmät ja foorumit ovat tapoja tiedon ja ideoiden jakamiseen sekä ongelmien määrittelyyn ja ratkaisemiseen.
6. Ohjeistukset (Instructional Manuals): harjoitusohjeita käytetään kriisijohtajien koulutukseen kuin myös organisaation toiminnan ja vastaamisen ohjeistamiseen kriisissä.

7. Nettipohjaiset harjoitukset (Web-based Training): web-pohjainen koulutus ja harjoittelu auttaa kriisinjohtamisryhmää hajaantumaa osiksi.
8. Kouluta kouluttajaa (Train the Trainer): yrityksen sisäisen kapasiteetin luominen parantaa kouluttajan tietämystä ja osaamista, voi myös saada aikaan pyramiidivaikutuksen laajemmassa ryhmässä, roolien vaihtaminen keskeisten henkilöiden välillä.
9. Aktivointiharjoitukset (Activation Exercises): kriisinjohtamisryhmän ja yksilöiden aktivointi tehokkaaseen toimintaan kriisitilanteessa, harjoitus aktivoi ihmisiä kuin myös parantaa yksilöiden kykyä toimia tilanteessa

Vesterinen (2011, 136) tuo esiin mielikuvaharjoittelun joka on niin sanottu pöytäharjoitus. Siinä tilanne kuvataan osallistujille, mahdolliset muutokset tapahtumassa kuvataan osallistujille, osallistujat kuvaavat oman toimintansa tapahtuman kuluessa ja muut osallistujat arvioivat toiminnan vuorotellen. Fyysinen koestus on harjoitus, jossa tehdään oikeasti toiminnot, jotka tehtäisiin häiriötilanteessa.

#### 3.6.4 Harjoittelun tulokset

Harjoittelun tai häiriötilanteen jälkeen analysoidaan tulokset ja päätetään aiheellisista jatko-toimenpiteistä. PD 25666 (2010, 15-16) painottaa harjoittelun jälkeisestä prosessista

1. Kun harjoituksen tai häiriön tapahtumat ovat osallistujien tuoreessa muistissa, tulee pitää jälkipuinti, debriefing, johon osallistuvat kaikki saatavilla olevat osallistujat. Tapaaminen on syytä järjestää kunkin osallistujan osuuden loputtua.
2. Tilaisuuden pitää henkilö, joka voi ryhtyä korjausta tarvitseviin toimenpiteisiin välittömästi. Tilaisuus tulee olla suojatussa ympäristössä eli tiloissa jotka sopivat tarkoitukseen. Jälkipuinnin jälkeisestä harjoituksesta tulee kertoa tarkoitus ja kohteet.
3. Jälkipuinnissa tulee vähintään käsitellä asioita: a) mikä meni hyvin b) mikä ei mennyt hyvin c) onko ilmitullut riskejä harjoituksen tai häiriön aikana, jotka vaativat välittömiä toimia d) onko ilmitullut riskejä harjoituksen tai häiriön aikana, jotka vaativat toimenpiteitä pitkällä aikavälillä?
4. Tilaisuudessa ilmitulleet asiat ja vastineet tulee tallentaa jälkipuinnin järjestäjän toimesta.
5. Harjoitukseen osallistuneiden yksiköiden ja toimintojen tulee tallentaa omien työntekijöidensä palautteet.

6. Voi olla tarkoituksenmukaista pitää toinenkin jälkipuintitapaaminen harjoitukseen osallistuneiden yksiköiden ja toimintojen edustajien kesken. Lopullisen jälkipuinnin tarkoitus on saada tietoon kaikki tarpeelliset tiedot perusteellista ja objektiivista raporttia varten. Raportti annetaan tiedoksi yrityksen johdolle ja oleellisille sidosryhmille harkinnan mukaan. Laajoissa harjoituksissa raportin tulee yksilöidä mikä organisaation yksikkö tai toiminto on vastuussa tietoon tulneiden seikkojen ratkaisemisesta.
7. Organisaation tulee huolehtia edellä olevien prosessien tuomista tietojen johtamisesta, jotta tuloksia voidaan hyödyntää asianmukaisissa suunnitelmissa häiriön- ja kriisinhallintaohjelmissa sekä käyttää tulevien skenaarioharjoitusten kehittämiseen. Toisen organisaation vastaavia tietoja tulee pystyä hyödyntämään. Nämä prosessienhallinnat kuuluvat ylimmälle johdolle ja ne tulee integroida osaksi yrityksen riskienhallintatoimia.
8. Mikäli mielekästä, yrityksen tulee harkita kokemuksien jakamista harjoituksen jälkeisistä prosesseista muiden yhteistyöyritysten kanssa.

Harjoitusten ja testauksen arviointiin tarvitaan ennalta määritellyt kriteerit. Tyypillinen metodi on käyttää tuotantoraportteja tietyltä ajalta ja yrittää tehdä sama tuotos käyttämällä varalaitteistoa. (Barnes 2003, 170)

Lontoossa tapahtuneen pommi-iskun aikaan 2005 yritykset joutuivat aitoon häiriötilanteeseen. Isojen yritysten kommentteja iskusta ja omasta jatkuvuudenhallinnasta:

- emme tarvitse nimiluetteloita, palomestarin toimet riittävät
- suunnitelmamme eivät toimineet ilman matkapuhelimia
- ensisijainen evakuointi paikka ei ollut saatavilla emmekä olleet ennakoineet sitä
- emme odottaneet niin monia puheluita tulevaksi
- jos sataa evakuointitilanteessa, menetämme tilanteen hallinnan
- meillä ei ole tietoa alivuokralaisten tai kiinteistönomistajan suunnitelmista (Hiles 2011, 423)

Pommi-iskun aikaan lankoni oli luonani kylässä ja kertoi soittavansa Lontooseen. Hän oli sopinut työhaastattelun Lontooseen isoon vakuutusyhtiöön ja yritti tavoittaa henkilöä puhelimitse. Kun lopulta puhelimeen vastattiin, vastaaja oli todennut, että kaikki on kaoottista, hän ei tiedä miten pyydetyn henkilön voi tavoittaa ja mitä tulee tapahtumaan. Vakuutusyhtiössä ei ollut varauduttu pommi-iskun aiheuttamaan häiriöön ja harjoittelu tapahtui häiriötilanteessa.

Harjoituksen tuloksista on nähtävissä koulutustarpeita, jotka voivat kohdistua yhteen henkilöön tai laajempaan ryhmään. Harjoitukseen osallistuneiden henkilöiden, joilla on keskeinen rooli jatkuvuudenhallinnan häiriötilanteissa, osaamista voidaan arvioida jatkuvuudenhallin-

taan liittyvin teknisen osaamisen ja yleisten työelämävalmiuksien suhteen. Tiedollisia, teknisiä puutteita voi esiintyä

1. jatkuvuudenhallinnan projektien käynnistäminen ja johtaminen
2. riskien arviointi ja kontrolli
3. liiketoiminnan vaikutusanalyysi
4. jatkuvuudenhallinnan strategioiden kehittäminen
5. valmiusosaaminen ja operaatiot, sisältäen häiriönhallinnan
6. jatkuvuussuunnitelman kehittäminen ja toteutus
7. jatkuvuussuunnitelman ylläpito ja harjoittelu
8. suhdetoiminta, media ja kriisiviestintä
9. yhteistoiminta viranomaisten kanssa

Niin sanottuja pehmeitä taitoja, yleisiä työelämässä vaadittavia valmiuksia

1. konsultointi ja vuorovaikutustaidot
2. johtamistaidot
3. jämäkkyys ja itsevarmuus
4. projektinjohtaminen
5. viestintävalmiudet
6. esiintymistaidot
7. analyyttiset taidot
8. liiketoiminnan prosessien tunteminen ja prosessien ymmärtäminen

Median kanssa tekemisissä olevat henkilöt voivat tarvita vahvistusta suhdetoiminnan ja mediataitojen osalta. Muutostilanteissa tulee taitotasoa myös uudelleen arvioida ja päivittää ne ajantasalle. (Hiles 2011, 414-415)

Harjoitusten arviointi kuuluu jatkuvuudenhallinnan johdolle, koordinaattoreille ja riippumattomille tarkkailijoille, jos heitä on käytetty. Arvioinnissa on hyvä huomioida

- edistikö vai estikö harjoittelu jatkuvuuden ponnisteluja?
- poikkesivatko ihmiset suunnitelmasta, ja jos, mikä vaikutusta sillä oli?
- saavutettiin tavoiteltu toipumisaika, RTO Recovery Time Objectives?
- missä ja koska tuli viivästyksiä?
- mitä henkilökunta teki hyvin, mitä huonosti?
- miten odotukset poikkesivat todellisista tapahtumista?
- mitä tärkeysjärjestyksiä muutetaan?
- näkyvätkö suunnitelmat tai auditoinnit harjoituksen lopputuloksissa?

- miten muutokset pitäisi toteuttaa?
- voiko tarkkailuprosessia harjoituksen aikana parantaa? (Elliott ym 2010, 255)

Kyselyillä voidaan käyttää keräämään tietoa osallistujilta. Niillä saadaan myös palautetta jatkuvuussuunnitelmien muodosta, kehittämisestä ja esittämisestä sekä voidaan arvioida asenteita jatkuvuudenhallinnan johtamista kohtaan. Kun kyselyitä tehdään säännöllisesti, saadaan tietoa muutoksista ja asenteista jatkuvuudenhallinnan koulutusta, viestintää ja turvallisuuden palkkiojärjestelmiä kohtaan. (Elliott ym 2010, 255-256)

#### 4 Yrityshaastattelut

Yritykset valikoituivat tutkimukseen Tuija Kyrölän suosituksesta. Konsernit toimivat eri aloilla valmistavassa teollisuudessa ja niillä on Suomessa tehtaita useilla paikkakunnilla. Molemmat ovat huoltovarmuuskriittisiä yrityksiä, joille on asetettu velvoitteita poikkeusolojen varalle. Yritykset ovat tutkimuksessa anonyymejä. Molemmat haastatelluista ovat tarkastaneet haastatteluosuudet ja hyväksyneet ne julkaistavaksi. Haastattelut ovat kokonaisuudessaan Liitteessä 5. Tarkastukseen lähetettiin kummallekin vain heidän osuutensa, haastatellut henkilöt eivät nähneet ennen työn julkaisemista toistensa vastauksia.

Haastattelut jaettiin osa-alueisiin. Osa-alueet edustavat teoriaosuuden jäsentelyä. Suluissa ovat haastattelukysymykset numeroituna. Haastattelukysymykset järjestettiin haastattelutilanteen kannalta järkeväksi ja sisällysluettelon mukainen järjestys tapahtui myöhemmin. Haastattelujen välin ollessa lähes vuosi, kehittämisen tavoista koulutus jätettiin pienemmälle huomiolle kuin mitä alun perin oli tarkoitus.

##### Jatkuvuudenhallinta (4-17) ja kriisiviestintä (33-37)

- + vastaajan ja turvallisuusorganisaation taustatiedot (1-3)
- + näkökulmia aiheeseen (38-42)

##### Jatkuvuudenhallinnan kehittäminen (18)

- kehittämisen muut tavat (27-32)
- jatkuvuussuunnitelman/häiriötilanteen harjoittelu (19-26)

Päätutkimusongelma on, miten yrityksen on mahdollista ja hyödyllistä kehittää jatkuvuudenhallintaansa.



### Ensisijaiset tutkimusongelmat

- 1 Miten jatkuvuudenhallintaa kehitetään (harjoittelu, muut tavat)?
- 2 Millaisia harjoituksia on järjestetty?
- 3 Mitä konkreettista hyötyä on ollut harjoituksista?
- 4 Mitkä kehittämistavat yritykset kokevat hyödyllisimpinä?

Kysymykset 1 & 2 liittyvät siihen, miten yrityksen on mahdollista kehittää jatkuvuudenhallintaansa ja 3 & 4 siihen, miten yrityksen on hyödyllistä kehittää jatkuvuudenhallintaansa. Toissijaiset kysymykset ovat selventäviä taustatietoja, joilla voidaan raamittaa varsinaisia tutkimusongelmia.

### Toissijaiset tutkimusongelmat

- 5 Miten yritysten riskienhallinta ja jatkuvuudenhallinta on järjestetty?
- 6 Miten paljon jatkuvuussuunnitteluun ja sen kehittämiseen on budjetoitu?

Kysymykseen 6 budjetoinnista ei saatu vastausta, koska erillisiä budjetteja jatkuvuudenhallintaan ei yrityksillä ollut käytössä.

#### 4.1 Jatkuvuudenhallinta ja kriisiviestintä

Luku vastaa toissijaiseen tutkimusongelmaan 5: Miten yritysten riskienhallinta ja jatkuvuudenhallinta on järjestetty. Kriisiviestintä on erillisenä kokonaisuutena, joka kiinteästi liittyy jatkuvuudenhallinnan viestintätarpeisiin. Haastattelukysymyksistä on huomioitu keskeiset. Kehittämisen osalta osa kysymyksistä tulee esiin näkökulmia aiheeseen -osiossa.

Haastatellut henkilöt ovat kokeneita turvallisuusammattilaisia, joilla molemmilla on nykyisestä työstä kahdeksasta kymmeneen vuoden kokemus. Vastuualueet ovat pitkälti yritysturvallisuudessa. Turvallisuusorganisaatiot koostuvat konsernitason asiantuntijoista ja tehtaiden paikallisen tason henkilökunnasta. A yrityksessä on konsernitason työryhmiä, alueturvallisuuspäälliköt, joiden vastuulla on kahdesta kolmeen tehdasta sekä tehtailla vähintään tehtaanjohtajat, turvallisuuden ja viestinnän ammattilaiset. B yrityksessä konsernitasolla on kuusi henkilöä päätoimisesti turvallisuuteen liittyvissä tehtävissä sekä tehtailla ovat yhteyshenkilöt, jotka tehtaanjohtajien kanssa edistävät jatkuvuudenhallintaa.

Jatkuvuudenhallintaa tekee kumpikin yritys yhdessä Huoltovarmuuskeskuksen kanssa. Ulkopuolisia konsultteja ei pääsääntöisesti käytetä, mutta yhteistyötä tehdään viranomaistahojen,

kuten poliisi ja pelastuslaitos, ja vakuutusyhtiöiden kanssa. Jatkuvuussuunnittelusta vastaavat henkilöt on nimetty ja he ovat selvillä omista rooleistaan.

Jatkuvuudenhallintaprosessi käynnistyy A:lla merkittävien riskien etsimisellä. Häiriöttömyyssuunnitelma kattaa erilaisia tilanteita, konsernilla ja tehtailla on omat häiriöttömyyssuunnitelmansa. B:llä tehtaot määrittelevät aloitukset ja resurssit, yhteisesti päätetään teemavuoden aiheesta. Jatkuvuudenhallintaa tehdään omaehtoisesti, ei niinkään yhteistyökumppaneiden edellyttämänä.

Jatkuvuudenhallinnan tuloksellisuutta mitataan A:lla tietojärjestelmätyökalulla, josta nähdään erilaisia tunnuslukuja. B:llä mitataan kaikkia onnettomuustapahtumia ja tapaturmia, joista tulee kustannuksia ja jotka ovat olleet äkillisiä. Häiriötilanteiden määritelmä, joissa on käytetty jatkuvuussuunnitelmaa, vaihtelee yrityksillä. A:lla häiriön kriisiytyminen on tuotannon keskeytyminen, joita tapahtuu noin kerran kuukaudessa. B:llä jatkuvuussuunnitelman käyttöönotto-tilanteita on ollut, vaikkakaan ei laajoina. Häiriön määritelmä on viikon tuotantoseisokki, jonka yli meneviä häiriöitä ei ole ollut.

Näkökulmia aiheeseen -osiossa kysyttiin kokemuksia jatkuvuudenhallinnasta. Tärkeimpänä asiana jatkuvuussuunnittelun kehittämisessä yritys A:n haastateltu koki kehittämisen vastaimisen liiketoiminnan tarpeisiin ja yrityksen sitoutumisen kehitystyöhön. Yritys B:n haastateltu mainitsi myönteisten asenteiden edistämisen ja ymmärryksen lisäämisen sekä työntekijöiden halun oman työympäristön parantamiseen. Jatkuvuussuunnittelu vie haastateltujen työajasta pienen osan.

Jatkuvuudenhallinnan kehitystyön haasteita ovat A:lla konsernitason sitoutumisen saaminen kaikilta liiketoiminta-alueilta, asia on myytävä ja keskusteltava. Laajempia kehitysalueita ovat termien sisällön erilaisuus riippuen toimialasta. B pitää tärkeänä ennakointia, uusia asioita suunnitellessa tulisi ajatella jatkuvuutta ja asenteissa omaa työturvallisuutta kohtaan voi löytyä parannettavaa. Laajempia kehitysalueita ovat tiedon ja ymmärryksen lisääminen. Lisäksi pitäisi olla konkreettisia malleja jatkuvuussuunnitteluun ja foorumi aiheesta keskustelulle. Hiljaista tietoa tulisi voida dokumentoida ennen häiriöitä.

Molemmissa yrityksissä on olemassa kriisiviestintäsuunnitelma, jota on harjoiteltu. A:lla suunnitelmaa on käytetty ja harjoittelu on osoittautunut arvokkaaksi. B:n osalta tietoa suunnitelman käytöstä tositilanteessa ei ollut käytössä. Mediakoulutusta on järjestetty viestintävas-  
tuussa oleville. A:lla on lisäksi kriisinhallintasuunnitelma, jossa on kuvattu seitsemän skenaariota. Skenaariot on kuvattu toimintamalleissa, joista löytyy yhteyksien ja toimenpiteiden päälinjaukset.

## YRITYS A

Yrityksessä puhutaan häiriöttömyydestä jatkuvuudenhallinnan sijaan.

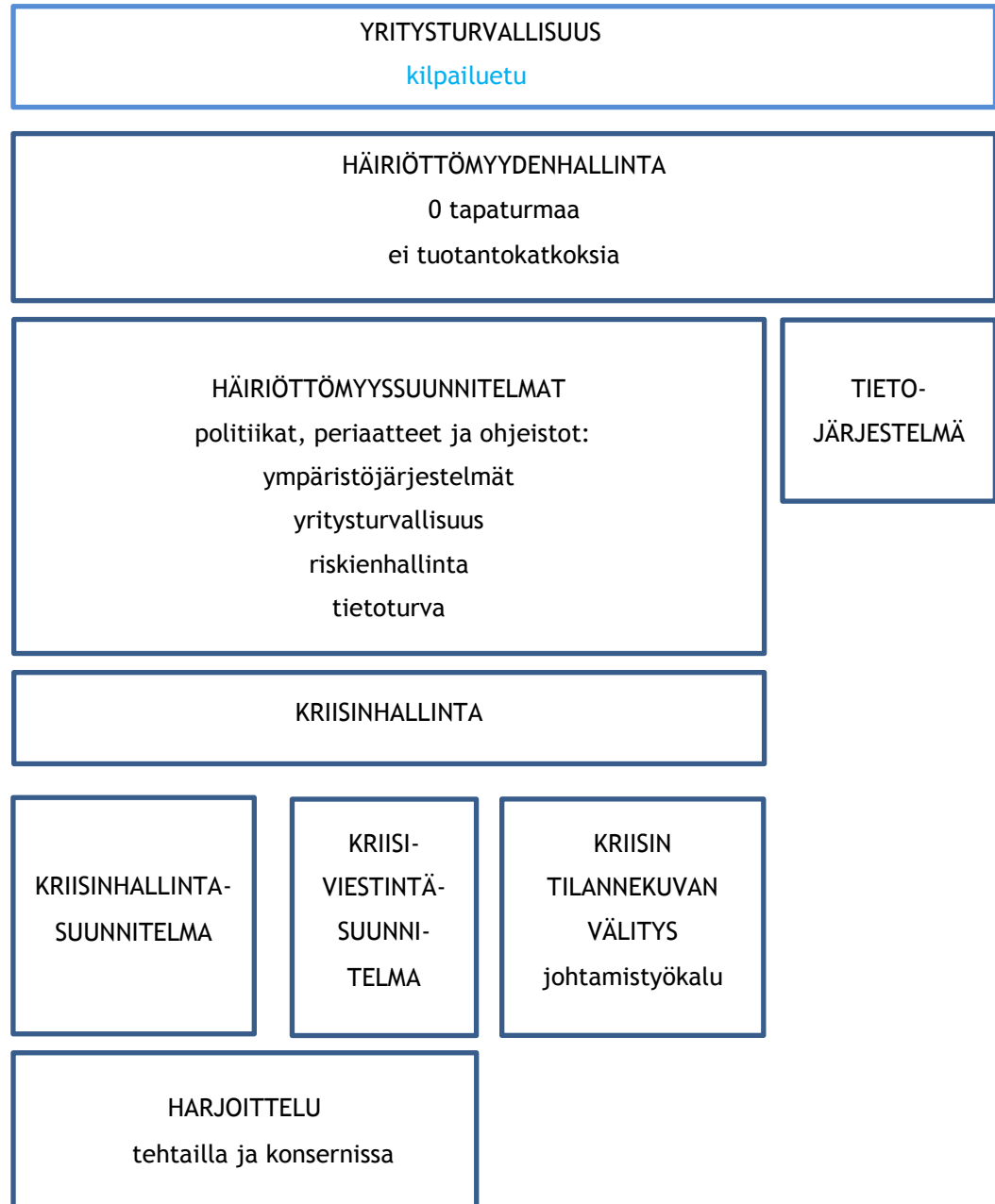
Yrityksessä on tavoitteena nolla tapaturmaa. Jatkuvuudenhallintaan kuuluu päätöksiä, joissa mietitään valmiiksi, muun muassa mikä määrä henkilöstöä vaaditaan tehtaiden pyörittämiseen. Jos neljännes on poissa, pystytäänkö jatkamaan toimintaa häiriöttömästi? Missä järjestyksessä toimintoja ajetaan alas?

Yrityksessä on käytössä tietojärjestelmätyökalu, johon tehdään ilmoitukset häiriöistä, vahinkotapahtumista, tapaturmista ynnä muusta. Työkalu on intranetissä ja se lähettää tiedot esimerkiksi sähköpostiin. Sillä seurataan muun muassa LTA1:stä eli poissaoloon johtaneita tapaturmia/miljoona tehtyä työtuntia ja yhden päivän poissaolon aiheuttaneita tapaturmia. Ohjelmistolla pystytään seuraamaan kilpailijoiden ja omien toimipaikkojen tilanteita 12 kuukauden ajalta, voidaan seurata erilaisia mittareita ja kehityksen mukaisia skenaarioita. Ohjelmistolla ohjataan tiedon kulkua. Kun tieto tapaturmasta tulee järjestelmään, se lähettää tiedon tapahtuneesta esimiehelle ja niille henkilöille, joiden tulee reagoida tapahtumaan. Tällä hetkellä yhtenäinen ohjelmisto on pilottikohteena kahdella liiketoiminta-alueella Suomessa ja se tullaan ottamaan käyttöön kaikissa toimipaikoissa ensin Suomessa, sitten muualla. Järjestelmä on ollut käytössä viisi vuotta, tätä aiemmin se on ollut käytössä erityyppisenä.

Yrityksellä on myös käytössä Countsec Oy:n valmistama johtamistyökalu, jolla älypuhelimeen saadaan tarvittaessa tehtaan tilannekuva näkyviin ja välitettyä päätöksentekijöille. Näkyviin tulee mitä on tapahtunut, miksi, milloin, vahinkojen suuruus ja vaikuttavuus.

Yrityksen keskeisin jatkuvuudenhallinnan dokumentti on häiriöttömyyssuunnitelma, joka kattaa normaaliolot, yhteiskunnan vakavan häiriötilanteen sekä valmiuslain tarkoittamat poikkeusolot. Sen osa-alueet ovat yritysturvallisuus, riskienhallinta, tietoturva ja ympäristöjärjestelmät. Dokumentti sisältää toimintakaaviot, joissa on ohjeet toimenpiteisiin ja värikoodit ymmärrettävyyden parantamiseksi. Vihreä tarkoittaa omaa mukavuusaluetta, keltainen ja punainen käskyä toimia heti. Kaavion laatikot sisältävät muun muassa yhteystiedot. Toimintakaaviot ovat samat kaikilla tehtailla, vain sisältö muuttuu yhteyshenkilöiden osalta.

## Yrityksen jatkuvuudenhallintakaavio



Kuvio 10: Yritys A, häiriöttömyydenhallinta

## YRITYS B

Yrityksessä puhutaan toipumissuunnittelusta jatkuvuussuunnittelun asemesta.

Yrityksessä on joko aloitettu tai aloitetaan toipumissuunnitelmien tekeminen. Jatkuvuudenhallinta on menettelyjen riittävyyden tarkastelua, henkilökunnan kouluttamista ja ymmärryksen lisäämistä. Tähän vaaditaan aikaa resursseja ja tarvittavia investointeja. Tietyt vastuuhenkilöt seuraavat jatkuvuudenhallintaa prosessien ja talouden näkökulmasta. (Yritys B, johtaja)

Yrityksessä on käytössä jatkuvuushallinnan työssä riskiarviointimenettely, vuosittaiset yhteiset painopistealueet, yhteyshenkilöiden tapaamiset ja toimipaikkojen verkottumiset.

### 4.2 Jatkuvuudenhallinnan kehittäminen

Luku vastaa esitettyihin ensisijaisiin tutkimusongelmiin 1: Miten jatkuvuudenhallintaa kehitetään (harjoittelu, muut tavat), 2: Millaisia harjoituksia on järjestetty, 3: Mitä konkreettista hyötyä on ollut harjoituksista ja 4: Mitkä kehittämistavat yritykset kokevat hyödyllisimpinä? Jatkuvuudenhallinnan muut kehitystavat sisältyvät osittain jatkuvuudenhallinta-osiossa esiin tulleisiin vastauksiin.

Jatkuvuussuunnittelu ei perustu kummallakaan tiettyyn standardiin eikä sitä auditoida. SOPI-VA-sopimuslausekkeet ovat B:llä käytössä yhden toimittajan kanssa, A:llä ei lainkaan. Itsearviointia tapahtuu kummallakin, A:lla on olemassa HUOVI-työryhmä, joka arvioi työkalun käytettävyyttä ja sisäinen tarkastus arvioi jatkuvuussuunnittelua oman vuosikellonsa mukaan. B:llä HUOVI-kypsyystaso määritellään vuosittain ja toimipaikat tekevät riskiarvioinnin merkittävistä toiminnan keskeytykseen johtavista tilanteista. Yrityksissä Benchmarkingia ei käytetä järjestelmällisesti, vaikka yhteistyö yritys HUOVI:n kanssa avaa siihen mahdollisuuksia.

Jatkuvuussuunnittelun koulutuksia järjestetään A:lla tehtailla liittyen häiriöttömyyteen ja turvallisuuteen, koulutukset voidaan myös katsoa harjoitteluksi. B:llä on kahdesti vuodessa tehtaiden yhteyshenkilöiden kokoontumisia, joissa noin puolet ajasta on luentoja ja loppupäivä tehtäviä keskustelun ohessa. Turvallisuuskoulutuksessa on jatkuvuussuunnittelun kanssa samoja elementtejä, kuten tulipalon torjunta.

Harjoittelua tekee kumpikin yritys. B:ssä jatkuvuussuunnittelun harjoitteluohjetta ei keskitetysti harjoitella tällä hetkellä, mutta viestintä ja yksittäiset osastot ovat tehneet omatoimisesti täysimääräisiä harjoituksia, tehdaskohtaisista harjoitteluista ei ole tietoa. Tarkoitus on

jatkossa suorittaa kirjoituspöytäharjoitus jatkuvuussuunnittelusta. Harjoittelun osalta kysymyksiin vastasi A yritys.

## YRITYS A

Harjoitukset tehdään mediasimulaattorilla interaktiivisesti. Harjoitukset ovat olleet kriisiviestintään ja -johtamiseen liittyviä ja niitä järjestetään kaksi vuodessa. Suppeampi on paikallinen kriisinhallintaharjoitus, jossa kriisi ei yllä konsernihallintoon kuin tietona. Laajempi harjoitus toteutetaan asteittain eskaloituvana kriisinä, joka alkaa aluksi viattomalta näyttävänä harjoituksena, joka eskaloituu useita tai kaikkia liiketoiminta-alueita koskevaksi harjoitukseksi.

Harjoitussuunnitelma laaditaan haastateltavan toimesta yhdessä asiantuntijaryhmän kanssa. Harjoitukset perustuvat tapahtuneisiin kriiseihin. Harjoitukset painottuvat toimipaikkojen tehtaiden häiriöiden hallintaan. Harjoitukset voivat myös olla laajavaikutteisia, jolloin niiden piirissä voi olla erilaisia tukifunktioita kuten henkilöstöhallinto, lakiasiat tai tietohallinto. Harjoitussuunnitelmaa tehdessä haastatellaan asiantuntijoita ja tehdään kuvakäsikirjoitus.

Harjoitukset toteutetaan neuvotteluhuoneharjoituksena, jossa on peliryhmä ja harjoitteleva ryhmä. Maantieteellisesti ja käytännössä molemmat harjoittelevat ryhmät työskentelevät omilla toimipaikoillaan. Peliryhmä ohjaa harjoituksen kulkua antamalla harjoittelevalle ryhmälle tapahtumasyötteitä, muun muassa soittamalla ja sähköpostiviestein. Harjoitteleva ryhmä tekee päätöksiä ja reagoi syötteisiin. Harjoitus dokumentoidaan kirjaamalla järjestelmään harjoituksessa tehdyt toimenpiteet sekä tehdyt sisäiset ja ulkoiset tiedotteet.

Suunnitteilla on tehtaiden vuoropäälliköille sotapeli-tyyppinen kriisijohtamisharjoitus. Vuoropäällikköharjoituksessa tulee olemaan käytössä verkkotyökalu, jossa harjoittelevan tilannejohtajan eli vuoropäällikön toimenpiteet näkyvät harjoitteleville vuoropäälliköille. Tilanne visualisoidaan. Harjoitukseen ei kuulu tilannekohtainen viestintä, vaan käytännön tilannejohtamisen toimenpiteet. Harjoitus toteutetaan tehdasympäristössä neuvotteluhuoneharjoituksena. Toimenpiteet tehdasalueella tehdään valvomossa eli peliryhmän toimesta harjoittelevan vuoroinsinöörin käskyjen perusteella. Peli rakennetaan yhdessä pelastuslaitoksen kanssa. Pelin kesto aika on pari tuntia. Kaikilla pelaajilla on skenaariokaaviot käytössä.

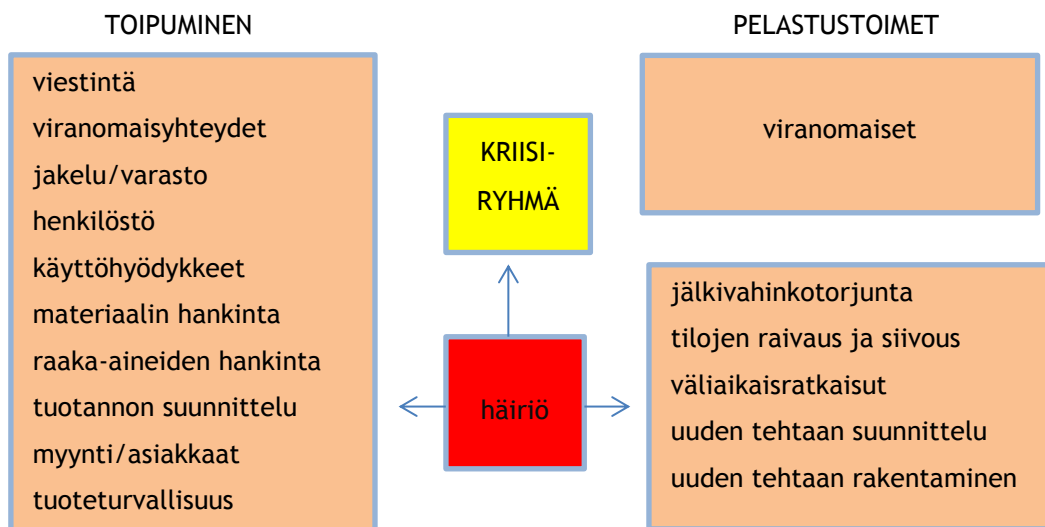
Ilman harjoittelua on vaikea ymmärtää prosesseja, joita häiriöt aiheuttavat. Paperilla oleva ohje ei auta käsittämään, miten laajoista operaatioista on kyse. Harjoittelun tuloksena on välineen ja harjoitustavan testaus, joka osoittaa harjoitusvälineen ja toimintaohjeen puutteita. Harjoitukset ovat oppimisprosessi. Harjoituksia hyödynnetään kokemuksen ja palautteen avulla, jotta saadaan täsmälliset ohjeet ja toimintamallit.

Jatkuvuudenhallinnan kehittämisen tavoista hyödyllisimpinä A koki harjoittelun ja B skenaariokaaviot, joita tehtaas tekevät yhteistyössä verkottuneina.

## YRITYS B

Yrityksessä tehdään vuosittain yhdessä sovittu häiriöskenaario, jonka kehitystyöhön osallistuvat kaikki tehtaas. Skenaariota voi parannella toimipaikoittain ja kehitystyötä tehdään pitkälti intranetissä. Yksityiskohtainen kaavio kertoo tarvittavat toimenpiteet.

Kuvio 11 on tulipaloskenaariosta pakkaamossa, osa tiedoista poistettu. Skenaario on määritelty: vähintään viikon katkos tuotannossa ja kolmannes tai viidennes tehtaasta on palanut.



Kuvio 11: Yritys B:n tulipaloskenaario

Häiriötilanteessa kriisiryhmä koordinoi toipumista ja pelastustoimia. Skenaariokaaviosta asiansa näkevät heille kuuluvat toimenpiteet ja missä järjestyksessä tehtäviä suoritetaan. Jälkivahinkojen torjunta on mahdollista ulkoistaa ja valmius palvelun käyttöön on olemassa. Ulkoistamalla saadaan käyttöön kokenut projektinjohto ja oma henkilöstö voi keskittyä muuhun. Ulkoistetut palvelut on sovittava vakuutusyhtiön kanssa.

Yhteistyö Huoltovarmuuskeskuksen kanssa on avannut uusia mahdollisuuksia toiminnan vertailuun muihin yrityksiin nähden eli benchmarkkaukseen. HUOVI:n kypsyysanalyysi on hyvä, mutta vaikeasti tulkittava. Kypsyystasojen kuvaukset ovat melko hankalia ymmärtää ja soveltaa omassa yrityksessä.

## 5 Johtopäätökset

Yrityksen riskienhallinnan ja jatkuvuudenhallinnan prosessit käydään lävitse teoriaosuuden aluksi. Jatkuvuuden ja häiriöiden hallintaan liittyvä kriisiviestintä selvittää yrityksille hyödyllisiä toimintatapoja prosessien kuvauksilla. Muuttuneen mediaympäristön lainalaisuudet ja sosiaalisen median toimintaperiaatteet vaikuttavat kriisiviestinnän organisointiin, resurssointiin ja toteutukseen haastamalla perinteiset viestintätavat. Uudessa mediakentässä on oltava valmiin verkoston kanssa, häiriötilanteessa aika ei muuten riitä. Ennakointi vaatii mediaseurantavälineitä ja selkeää vastuutusta yrityksen viestinnässä. Vuorovaikutustaidot ovat äärettömän tärkeitä lähes reaaliaikaisessa kriisiviestinnässä ja vaativat harjoittelua. Live-lähetyksissä sanojen ohella suureen merkitykseen viestin uskottavuudesta nousevat eleet, ilmeet ja tunnetilojen ymmärrys. Yrityksen mediajulkisuus edellyttää tekijöiltään osaamista ja näkemystä.

Tutkimuksessa selvitettiin, miten yrityksen on mahdollista ja hyödyllistä kehittää jatkuvuudenhallintaansa. Kehitystapoja ovat standardointi, auditointi, sopimuslausekkeet, itsearviointi, benchmarking ja harjoittelu. Harjoittelun tehokkuus tuli esille lähteissä ja asiantuntijoiden kommentteissa, mutta esimerkiksi sen kustannustehokkuutta verrattuna muihin tapoihin ei näin suppealla otannalla ole mahdollista selvittää.

Harjoittelun hyödyt ovat selkeät. Harjoittelemalla häiriötilanteita ennalta saadaan arvioitua toimintaohjeiden ja jatkuvuussuunnitelmien asianmukaisuutta. Samalla pystytään arvioimaan osallistuneiden henkilöiden edellytyksiä pärjätä esimerkiksi kriisiviestintätilanteissa ja lisätä koulutusta tarpeen mukaan. Jatkuvuudenhallinnan kehittämistyötä tehdään häiriön aiheuttamien liiketoimintavaikutusten minimoimiseksi, häiriön jälkeisen toipumisen tehostamiseksi, häiriöiden aiheuttamien kulujen karsimiseksi ja liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.

Mikä harjoittelussa on tärkeää? Yrityksen johto antaa kehitystyölle raamiit resursoimalla ja ilmaisemalla tahtotilansa. Harjoittelua on mahdollista suorittaa pienimuotoisesti tai laajana harjoituksena, useata yrityksen toimintoa koskevana. Keskeisintä on kuitenkin huomioida, että järjestelmällinen kehitystyö tuottaa tulosta ja auttaa varautumaan. Kehittämistavat ovat toisiaan tukevia ja eri liiketoimintaympäristössä tarpeet ovat erilaisia. Oma suositukseni on harjoitella, kun on mitä harjoitella eli kun on valmiina toimintaohjeita joita voidaan arvioida harjoituksen avulla. Harjoitusmuodon valinta määräytyy resurssien ohella sen tarkoituksenmukaisuuden perusteella. Jos kokemusta on kertynyt aidoista häiriötilanteista runsaasti, simulaatioharjoituksen merkitys on vähäisempi kuin vähemmän häiriötilanteita kokeneella yrityksellä.



Haastateltujen yritysten asiantuntijoiden vastausten perusteella yrityksissä tehdään jatkuvuudenhallintaa ja sen kehittämistä koko organisaation voimin, koordinoitivastuu on konsernitasolla. Yritysten kehittämistyö on lähtökohtaisesti omaehtoista, ei ulkopuolisten tahojen edellyttämää. Yrityksissä ei auditoida jatkuvuussuunnitelmia. Budjetointi tapahtuu molemmissa toimipaikka- ja projektiakohtaisesti, erillistä jatkuvuudenhallinnan budjettia ei ole.

A yrityksessä käytetään standardeita soveltuvin osin, ei kuitenkaan laajemmin. Yrityksessä ei ole käytössä sopimuslausekkeita. Itsearviointia tehdään jatkuvuudenhallinnan prosessin osalta omalähtöisesti ja benchmarking-vertailu on käytössä sisäisesti eri tuotantolaitosten välillä.

A:ssa harjoitellaan kriisiviestintää konsernitasolla sekä operatiivista jatkuvuudenhallintaa. Harjoituksia järjestetään kahdesti vuodessa ja ne tapahtuvat simulaatioharjoitteluna kriisiviestintätyökalulla. Jatkuvuudenhallintaan ja kriisiviestintään on investoitu ohjelmistopohjaisilla työkaluilla ja yrityksen johdon käytettävissä on nykyaikainen tilanteiden seurantajärjestelmä.

B:ssä ei käytetä standardeja oman toiminnan organisointiin ja käytössä on sopimuslausekkeita yhden yhteistyökumppanin kanssa. B:ssä tehdään itsearviointia jatkuvuudenhallinnan prosessin osalta käyttäen Huoltovarmuuskeskuksen HUOVIn kypsyystasoja ja toimipaikkojen riskiarvioita käytetään säännöllisesti tilanteista, joista häiriö on keskeyttänyt tuotannon. Benchmarking-vertailua ei ole käytössä järjestelmällisesti.

B yrityksessä harjoitellaan kriisiviestintäohjetta ja suunnitteilla on jatkuvuudenhallinnan harjoittelun aloittaminen, kun skenaarioissa on edetty harjoittelusta hyödyttävälle tasolle. Yrityksessä ovat ICT ja yksittäiset osastot järjestäneet oma-aloitteisesti täysimääräisiä harjoituksia esimerkiksi sulkemalla tietoverkon päivän ajaksi.

Aiheen tutkiminen oli haastavaa erityisesti yritysten kohdalla. Työskentely isossa huoltovarmuuskriittisessä yrityksessä olisi mahdollistanut syvemmän ja laajemman kuvan kuin opiskelijana yritykseen tutustuminen. Tämä näkyy muun muassa lähteiden laajassa käytössä ja valmistavan teollisuuden osuuden pienuutena. Aiheen luottamuksellisuudesta johtuen haastattelut jäivät esittelytyyppisiksi. Toisenlainen opinnäytetyö olisi ollut aiheesta mahdollinen, mutta käytännön rajoitukset muodostivat työn reunaehdot.

Olen tyytyväinen päätökseeni tehdä opinnäytetyö haastavasta aiheesta. Valitsin keskittymisen jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen, joka on useimpien isojen yritysten riskienhallinnan keskiössä. Ajankohtaiseen kriisiviestintään osioon tuli materiaalia laajemmin kuin alkujaan olin ajatellut.

Tutkimusmenetelmänä haastattelut olivat oikea valinta. Kyselylomakkeet tuskin olisivat antaneet syvempää kuvaa aiheesta vaan kyseessä olisi ollut numeerisen tiedon saaminen aiheesta.

Työprosessi oli parin vuoden mittainen ja se muokkaantui tiedon ja ymmärryksen myötä. Kokemus oli opettava ja hyvin mielenkiintoinen.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia on monia. Useimmista luvuista voisi tehdä lisätutkimusta, muun muassa sosiaalisen median käytöstä, kehittämismuotojen laajuudesta Suomessa, harjoitteluiden osalta itse harjoituksista, onko olemassa erilaisia mittareita, joilla arvioidaan harjoituksen tuloksellisuutta? Näkykö harjoittelun tuoma toimintaohjeen kehitys rahallisena hyötynä? Miten Suomalaiset yritykset toimivat verrattuna naapurimaihin, millaista on jatkuvuudenhallinnan kehitystyö naapurimaissa?

Kriisiviestinnän aiheesta olisi mielenkiintoista selvittää muun muassa mediaseurantaohjelmistojen ominaisuuksia ja koettuja hyötyjä yrityksissä. Toinen kiehtova tutkintalinja olisi selvittää hyvin julkisuudenhallinnassa pärjänneitä yrityksiä ja etsiä yhteisiä nimittäjiä.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. toim. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 -Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. painos. Juva: PS-kustannus.

Barnes, J. C. 2003. A Guide to Business Continuity Planning. England, Chichester: John Wiley & Sons.

Blyth, M. 2009. Business Continuity Management: Building An Effective Incident management Plan. Hoboken, NJ: Wiley.

Doswell, B. 2000. A Guide to Business Continuity Management. Leicester, USA: Perpetuity Press.

Drewitt, T. 2013. A Manager's Guide to ISO22301. A practical guide to developing and implementing a business continuity management systems. UK: IT Governance Publishing.

Elliott, D., Swartz, E. & Herbane, B. 2010. Business Continuity Management. A Crisis Management Approach. 2nd edition. New York, USA: Routledge.

Estall, H. 2013. Business Continuity Management systems. Implementation and certification to ISO 22301. UK: BCS.

Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita.

Hiles, A. 2011. The Definitive Handbook of Business Continuity Management. 3rd edition. UK: Wiley.

Hotanen, J., Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta. Helsinki: Otamedia.

Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä. Helsinki: Hakapaino.

Hopkin, P. 2010. Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. UK: KoganPage.

Iivari, M. & Laaksonen, M. 2009. Valmiussuunnittelu ja ICT-varautuminen. Helsinki: Tietosanoma.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2013. Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Jyväskylä: Bookwell.

ISO 22301. Societal security-Business continuity management systems-Requirements 2012. UK: ISO.

Henriksson, A. - Karhu, M. 2008. Skandaalit & katastrofit käytännön kriisiviestintäopas. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Karlöf, B., Lundgren, K. & Edefelt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Korpiola, L 2011. Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Portus, e-kirja.

Kortesuo, K. 2010. Sano se someksi. Vantaa: Infor.

Kyrölä, T. 2010. Liiketoiminnan strateginen johtaminen: Strategiset päätökset jatkuvuudenhallinnan johtamiseksi. Licensiaattitutkimus. Helsinki: Aalto-Print.

Lahtinen, T. 2013. Turvallisuus ja riskienhallinta-lehti 4/2013.

Laukkala, H. 2012. Metso Oyj riskienhallintajohtaja. Riskit ja mahdollisuudet. Käytännön neuvot riskienhallintaan. Turvallisuus ja riskienhallinta-lehden täydennysosa. Forssa: T&RH Tietopalvelu

Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi. Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Vaasa: Ykkös-Offset.

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.

PD 25666:2010. BSI- Business continuity management-Guidance on exercising and testing for continuity and contingency programmes. England: BSI.

Raggad, B. G. 2010. Information Security Management -Concepts and Practice. England: CRC Press.

Reid, J.L. 2000. Crisis Management. Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry. Canada: John Wiley & Sons.

Riskit ja mahdollisuudet 2012. Käytännön neuvot riskienhallintaan. Turvallisuus ja riskienhallinta-lehden täydennysosa. Forssa: T&RH Tietopalvelu.

Russell, J.P. ed. 2005. The ASQ Auditing Handbook. 3th edition. USA: ASQ Quality Press.

Skoglund, T. 2004. Yrityksen kriisinhallinta- johtajuus ja viestintä. Pieksamäki: RT-Print.

Uusitalo, H. 1999. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Waters, D. 2011. Supply Chain Risk Management. Vulnerability and resilience in logistics. 2nd edition. India: Replika Press Pvt.

Väisänen, L., Suomen Riskienhallintayhdistyksen toiminnanjohtaja 2012. Riskit ja mahdollisuudet. Käytännön neuvot riskienhallintaan. Turvallisuus ja riskienhallinta-lehden täydennysosa. Forssa: T&RH Tietopalvelu.

Yritysten rikosturvallisuus 2012. Helsinki: Kauppakamari.

#### Sähköiset lähteet

British Standards Institution 2013. ISO 22301 Business Continuity Management. Viitattu 2.11.2013. <http://www.bsigroup.com/en-GB/iso-22301-business-continuity/>

Business Continuity Institute 2013. Worldwide BC education and training. Viitattu 2.11.2013. <http://www.thebci.org/index.php/about/generalinfo>

COSO 2004. Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan. Viitattu 20.11.2013. [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Finnish.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Finnish.pdf)

EK, Elinkeinoelämän keskusliitto 2013. Yritysturvallisuuden osa-alueet. Viitattu 28.11.2013. [http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat\\_ym/Yritysturvallisuus/osa-alueet/Osa-alueet.php](http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/Yritysturvallisuus/osa-alueet/Osa-alueet.php)

Finlex 2011. Pelastuslaki 29.4.2011/379. Viitattu 28.11.2013.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379>

Huoltovarmuuskeskus 2013a. Huovi-portaali. Viitattu 16.9.2013.  
<http://www.huoltovarmuus.fi/tietoa-huoltovarmuudesta/jatkuvuudenhallinta/huovi/>

Huoltovarmuuskeskus 2013b. Tietoa huoltovarmuudesta, keinovalikoima.  
 Viitattu 16.9.2013. <http://www.huoltovarmuus.fi/tietoa-huoltovarmuudesta/keinovalikoima/>

Huoltovarmuuskeskus 2013c. Organisaatio. Viitattu 16.9.2013.  
<http://www.huoltovarmuus.fi/organisaatio/huoltovarmuuskeskus/>

Huoltovarmuuskeskus 2013d. Huovi-portaali-esite. Viitattu 16.9.2013.  
[http://www.digipaper.fi/nesa\\_julkaisut/71917/](http://www.digipaper.fi/nesa_julkaisut/71917/)

Huoltovarmuuskeskus 2013e. Sopiva-esite. Viitattu 16.9.2013.  
[http://www.digipaper.fi/nesa\\_julkaisut/71920/](http://www.digipaper.fi/nesa_julkaisut/71920/)

Huoltovarmuuskeskus 2013f. Sopimuksiin perustuva varautuminen -SOPIVA. Viitattu 16.9.2013.  
<http://www.huoltovarmuus.fi/tietoa-huoltovarmuudesta/jatkuvuudenhallinta/sopiva/>

Huoltovarmuuskeskus 2014a. Ajankohtaista. Viitattu 14.4.2014.  
<http://www.huoltovarmuus.fi/ajankohtaista/uutisarkisto/Timanttiteko--palkinto-2013-HUOVI-portaalille-30372.a>

Huoltovarmuuskeskus 2014b. Huoltovarmuuskeskus. Viitattu 24.6.2014.  
<http://www.huoltovarmuus.fi/organisaatio/huoltovarmuuskeskus/>

Jyväskylän yliopisto 2014. Laatusanastoa. Viitattu 27.5.2014.  
<https://www.jyu.fi/yliopistopalvelut/laatu/ohjaus/laatusanastoa>

Kriisiviestintä sosiaalisessa mediassa 2013. AC-sanoforin viestintäopas. Viitattu 12.5.2014.  
<http://www.acsanafor.fi/ladattavat-opaat/kriisiviestinta-sosiaalisessa-mediassa/>

Mayor of London 2013. Testing your plan. Viitattu 19.11.2013.  
<http://www.london.gov.uk/mayor-assembly/mayor/london-resilience/preparing-your-business/testing-your-plan>

SFS 2013. Suomen standardisoimisliitto ry. Usein kysyttyä. Viitattu 28.11.2013.  
[http://www.sfs.fi/usein\\_kysyttya#Mikonsertifikaattijamistsellaisensaa](http://www.sfs.fi/usein_kysyttya#Mikonsertifikaattijamistsellaisensaa)

Sisäasiainministeriö 2013. Asuinkiinteistön pelastussuunnitelman laadinta.  
 Viitattu 28.11.2013. <http://www.intermin.fi/julkaisu/022012>

Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2013. ISO julkaisut riskienhallinnan standardin 31004. Viitattu 25.11.2013. <http://srhy.fi/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=116&cntnt01origid=85&cntnt01detailtemplate=Sample&cntnt01pagelimit=5&cntnt01returnid=69>

Tampereen yliopisto 2013a. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi. Viitattu 3.11.2013.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html)

Tampereen yliopisto 2013b. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Validiteetti. Viitattu 3.11.2013. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html)

Tampereen yliopisto 2013c. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tutkimuksen arviointia- reflektointia. Viitattu 3.11.2013.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html)

Tampereen yliopisto 2013d. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tapaustutkimus. Viitattu 3.11.2013. [www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html)

Yritys B, johtajan haastattelu. Viitattu 2014.

YLE 2014. Yle uutiset selkosuomeksi. Viitattu 14.6.2014.  
<http://yle.fi/selkouutiset/index.php?id=1404>

#### Julkaisemattomat lähteet

Kyrölä Tuija, haastattelu 18.9.2013. Huoltovarmuuskeskus, johtaja. Helsinki.

Yritys A, haastattelu 22.5.2014. Yritysturvallisuusjohtajan haastattelu. Espoo.

Yritys B, haastattelu 14.8.2013. Turvallisuuspäällikön haastattelu. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen kulku .....	12
Kuvio 2: COSO ERM viitekehys (COSO 2004) .....	15
Kuvio 3: Jatkuvuudenhallintaan liittyvät suunnitelma (Iivari & Laaksonen 2009, 19) ..	17
Kuvio 4: Yritysturvallisuuden osa-alueet (EK 2013) .....	18
Kuvio 5: Jatkuvuudenhallinnan ohjelma (Kyrölä 2010, 122) .....	21
Kuvio 6: Jatkuvuussuunnittelun vaiheet, muokattu (Iivari & Laaksonen 2009, 93) ..	22
Kuvio 7: Kustannusvaikutusanalyysi, muokattu (Iivari & Laaksonen 2009, 144) .....	25
Kuvio 8: PDCA-malli sovellettuna BCMS prosessiin (ISO 22301: 2012, vi) .....	38
Kuvio 9: Graafinen raportti HUOVI:n kypsyystasoista (Kyrölä 2013) .....	43
Kuvio 10: Yritys A, häiriöttömyydenhallinta .....	60
Kuvio 11: Yritys B:n tulipaloskenaario.....	63

## Taulukot

Taulukko 1: Riskienhallintasuunnitelmat (Riskit ja mahdollisuudet 2012, 40) .....	18
Taulukko 2: Esimerkki jatkuvuudenhallinnan arviointi-työkalusta (Kyrölä 2013) .....	41
Taulukko 3: Esimerkki HUOVI-portaalin kysymyksistä (Kyrölä 2013) .....	42
Taulukko 4: Harjoitusmuotojen vertailu (PD 25666:2010, 10) .....	51
Taulukko 5: Jatkuvuudenhallinnan harjoitukset/testit (Elliott ym 2010, 251-255) ..	52



## Liitteet

Liite 1: Toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevat suositukset .....	74
Liite 2: Mallilausekkeita - sopimuksen kohta ”toiminnan jatkuvuus” .....	76
Liite 3: Huoltovarmuuskeskuksen jatkuvuudenhallinnan arviointi -työkalu .....	78
Liite 4: Jatkuvuusharjoitusohje .....	114
Liite 5: Haastattelut .....	118

## Liite 1: Toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevat suositukset

### *Johtamista koskevat suositukset*

*Suositus 1:* Organisaatio on tunnistanut ydintoimintoihinsa liittyvät jatkuvuuden ja erityistilanteiden hallintaa ohjaavat keskeiset tekijät, velvoitteet ja riippuvuudet

*Suositus 2:* Ydintoimintojen asettamat vaatimukset jatkuvuuden hallinnalle on määritetty

*Suositus 3:* Johto edellyttää organisaatiolta ydintoimintojen ja kriittisten tukitoimintojen jatkuvuuden hallinnan suunnittelua

*Suositus 4:* Jatkuvuuden hallinta on organisoitu ja vastuutettu osana normaalia johtamista, toimintaa sekä kumppanuusverkoston hallintaa

*Suositus 5:* Jatkuvuussuunnittelun koordinointi on vastuutettu

*Suositus 6:* Jatkuvuuden hallinnalle on asetettu tavoitteisiin nähden resurssit

*Suositus 7:* Jatkuvuuden hallinnan suunnittelu toteutetaan ydin- ja tukitoimintojen yhteistyönä

*Suositus 8:* Viestinnän ja raportoinnin vastuut ja toimintamalli keskeisimpien sidosryhmien kanssa on määritetty ja organisoitu

*Suositus 9:* Organisaation johto seuraa jatkuvuuden hallinnan kehittämistä, jatkuvuussuunnittelua sekä toimenpiteiden vaikutuksia ja kustannuksia

*Suositus 10:* Erityistilanteiden hallinta on organisoitu, ohjeistettu ja huomioitu toimintamalleissa

### *Toiminnan ohjausta koskevat suositukset*

*Suositus 11:* Organisaation ja toimintaympäristön vuorovaikutus otetaan toiminnassa huomioon

*Suositus 12:* Säännöllinen riskienhallintamenettely on käytössä

*Suositus 13:* Riskienhallinnan tulokset ohjaavat jatkuvuuden hallinnan kehittämistä

*Suositus 14:* Toiminnan jatkuvuuden hallinnan toimenpiteet tukevat organisaation ydintoiminnan tavoitteita

*Suositus 15:* Palvelujen jatkuvuuden hallinta toimintaverkostossa on suunniteltu ja sovittu

*Suositus 16:* Erityistilanteiden hallinnan menettelyt on suunniteltu

*Suositus 17:* Kriisiviestintämenettelyt on suunniteltu ja harjoiteltu

*Suositus 18:* Kriittisten toimintojen häiriöiden hallintaohjeet on laadittu, koulutettu ja toiminta harjoiteltu

### ***Henkilöstöä ja henkilöresurssien hallintaa koskevat suositukset***

*Suositus 19:* Jatkuvuuden hallinnan osaamiselle on asetettu rooli- tai tehtäväkohtaiset vaatimukset, osaamistaso tunnetaan ja osaamista kehitetään

*Suositus 20:* Organisaatio kannustaa henkilöstöä noudattamaan ja kehittämään hyvää jatkuvuuden hallinnan ja tiedon turvaamisen toimintamallia

*Suositus 21:* Organisaatiossa on sovittu tapa toimia valvonnassa, turvallisuuspoikkeamissa ja väärinkäytöstilanteissa

*Suositus 22:* Avainroolit ja -henkilöt on tunnistettu ja varajärjestelyt on suunniteltu

*Suositus 23:* Henkilöstö ja sen käyttö on suunniteltu ja mitoitettu vähintään ydintoimintojen jatkuvuuden hallinnan edellyttämällä tavalla

### ***Kumppanuuksia koskevat suositukset***

*Suositus 24:* Organisaation tuotannolle kriittiset kumppanit, alihankkijat ja resurssit on tunnistettu

*Suositus 25:* Sopimuksissa on vaatimukset toiminnan jatkuvuuden hallinnan toteuttamiselle

*Suositus 26:* Kriittisen toiminnan jatkuvuuden hallintavelvoite on ulotettu keskeiseen toimittajaverkoston

*Suositus 27:* Yhteistoiminta kumppanien kanssa häiriö- ja erityistilanteiden hallitsemiseksi on organisoitu ja vastuutettu

### ***Toiminnan jatkuvuuden hallinnan arviointia koskeva suositus***

*Suositus 28:* Jatkuvuuden hallinnan toteutumista ja tarkoituksenmukaisuutta seurataan ja arvioidaan

## Liite 2: Mallilausekkeita - sopimuksen kohta "toiminnan jatkuvuus"

### 1 Yleistä

Toimintavarmuuden kehittämistä pyritään edistämään siten, että sopimuksia tehdessään osapuolet edellyttäisivät jatkossa, vähintään kriittisiä palveluja koskevissa sopimuksissaan, toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevien suositusten noudattamista sekä ensisijaiselta sopimuskumppanilta että tämän alihankintayrityksiltä ja verkostokumppaneilta.

Tässä soveltamisohjeessa esitettyjen mallien ja ohjeiden tavoitteena on tehdä toiminnanjatkuvuuden hallintaa koskevien suositusten edellyttämisestä mahdollisimman helppoa.

### 2 Mallilausekkeiden käyttöön liittyviä ohjeita

Mallilausekkeiden käytön tarkoituksena on, että toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevat suositukset otetaan varsinaisen sopimuksen (jäljempänä Pääsopimus) liitteeksi.

Mallilausekkeissa toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevat suositukset ovat Pääsopimuksen liitteenä 1. Numerointi tulee luonnollisesti tarkistaa siten, että sopimuksen liitteiden numerointi vastaa liitteitä.

Mallilausekkeessa on käytetty hankintaa tekevästä yrityksestä nimitystä "Asiakas" ja palvelua tarjoavasta yrityksestä nimitystä "Palveluntarjoaja". Nimitysten yhteensopivuus on tarkistettava ja niitä on tarvittaessa muokattava Pääsopimuksen kanssa yhdenmukaisiksi.

Yksi malli ei välttämättä sovellu kaikkiin tilanteisiin ja siksi on tehty karkea jako kahteen erilaiseen palveluhankintatilanteeseen:

- alihankintamalli, jossa päämies ostaa alihankkijalta palveluita ja alihankkija vakuuttaa toimintansa täyttävän suositukset
- kumppanuusmalli, jossa molemmat osapuolet vakuuttavat toimintansa täyttävän suositukset

Sopimuslausekemalleja on neljä, joista voi tarvittaessa muokata kulloinkin kyseessä olevaan tilanteeseen sopivan version. Pääsopimus kaikkine liitteineen on aina käytävä läpi ja katsottava, että kokonaisuus on kummankin sopijapuolen näkökulmasta toimiva ja että asetetut liiketoimintatavoitteet täyttävä. Paras tulos syntyy, kun mahdolliset sopimuskokonaisuuden sisäiset ristiriidat poistetaan etukäteen.

Mallilausekkeet auttavat ottamaan toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevat suositukset osaksi Pääsopimusta, mutta ne eivät ota kantaa Pääsopimuksen muuhun sisältöön eivätkä mihinkään muuhun sopimuskohtaan, kuten esimerkiksi soveltamisjärjestykseen, tai siihen, mitä mahdollisesta sopimusrikkomuksesta seuraa.

Suosituksen noudattamisen lisäksi saattaa olla tarpeen erikseen sopia palveluiden toimitusvarmuuteen liittyvistä muista ehdoista tai toimitusvarmuutta kehittävästä toimintamalleista.

Toiminnan jatkuvuussuunnittelua käynnistävä organisaatio ei välttämättä heti pysty täyttämään kaikkia suosituksia ja se saattaa tarvita aikaa suositusten täyttämiseen. Jos osapuolet haluavat sopia, että suositukset täytetään vasta myöhemmin, voi tämän huomioida esimerkiksi kirjaamalla kohdan loppuun: "Suositukset pystytään täyttämään viimeistään X.X.20XX mennessä" tai vastaavalla kirjauksella.

Sopimuksen osapuoli voi vakuuttaa pyrkivänsä toimitusvarmuuteen ja suositusten noudattamiseen ilman yksiselitteistä sitoutumista - eri tilanteissa voi olla tarvetta erilaisiin kirjauksiin. Mallilausekkeissa onkin näistä syistä kaksi eri sitovuustasoa: sitova ja tahdonvarainen.

### 3 Sopimuslausekemallit

#### 3.1 Sitova alihankintamalli

"Toiminnan jatkuvuus

Tässä sopimuksessa sovittujen palveluiden toimitusvarmuus on erittäin tärkeää.

Osapuolet toteavat, että Palveluntarjoajan häiriönsietoa ja palveluiden toimitusvarmuutta voidaan kehittää toiminnan jatkuvuussuunnittelun avulla. Osapuolet korostavat lisäksi yhteistyön merkitystä toimintavarmuuden hallinnassa. Näistä syistä osapuolet liittävät tämän sopimuksen liitteeksi 1 toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevat suositukset.

Palveluntarjoaja on tutustunut kyseisiin suosituksiin, verrannut omaa toimintaansa niihin ja vakuuttaa Asiakkaalle toimintansa täyttävän kyseiset suositukset tämän sopimuksen voimassaoloajan.

Palveluntarjoajalla on tämän sopimuksen voimassaoloajan velvollisuus, Asiakkaan niin erikseen pyytäessä, esittää Asiakkaalle selvitys siitä, miten Palveluntarjoaja on liitteen 1 suositukset täyttänyt.”

### **3.2 Sitova kumppanuusmalli**

#### **"Toiminnan jatkuvuus**

Tässä sopimuksessa sovittujen suoritusten toimitusvarmuus on tärkeää.

Osapuolet toteavat, että osapuolten suoritusten häiriönsietoa ja palveluiden toimitusvarmuutta voidaan kehittää toiminnan jatkuvuussuunnittelun avulla. Osapuolet korostavat lisäksi yhteistyön merkitystä toimintavarmuuden hallinnassa. Näistä syistä osapuolet liittävät tämän sopimuksen liitteeksi 1 toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevat suositukset.

Osapuolet ovat tutustuneet kyseisiin suosituksiin, verranneet omaa toimintaansa niihin ja vakuuttavat toisilleen toimintansa täyttävän kyseiset suositukset tämän sopimuksen voimassaoloajan.

Osapuolella on tämän sopimuksen voimassaoloajan velvollisuus, toisen osapuolen sitä erikseen pyytäessä, esittää toiselle osapuolelle selvitys siitä, miten se on liitteen 1 suositukset täyttänyt.”

### **3.3 Tahdonvarainen alihankintamalli**

#### **"Toiminnan jatkuvuus**

Osapuolet toteavat, että Palveluntarjoajan häiriönsietoa ja palveluiden toimitusvarmuutta voidaan kehittää toiminnan jatkuvuussuunnittelun avulla. Osapuolet korostavat lisäksi yhteistyön merkitystä toimintavarmuuden hallinnassa. Näistä syistä osapuolet liittävät tämän sopimuksen liitteeksi 1 toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevat suositukset.

Palveluntarjoaja on tutustunut kyseisiin suosituksiin ja verrannut omaa toimintaansa niihin. Palveluntarjoaja ottaa toiminnassaan suositukset huomioon ja pyrkii, niiltä osin kuin se on liiketaloudellisesti perusteltua, täyttämään kyseiset suositukset tämän sopimuksen voimassaoloajan.”

### **3.4 Tahdonvarainen kumppanuusmalli**

#### **"Toiminnan jatkuvuus**

Osapuolet toteavat, että osapuolten suoritusten häiriönsietoa ja palveluiden toimitusvarmuutta voidaan kehittää toiminnan jatkuvuussuunnittelun avulla. Osapuolet korostavat lisäksi yhteistyön merkitystä toimintavarmuuden hallinnassa. Näistä syistä osapuolet liittävät tämän sopimuksen liitteeksi 1 toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevat suositukset.

Osapuolet ovat tutustuneet kyseisiin suosituksiin ja verranneet omaa toimintaansa niihin. Osapuolet ottavat toiminnassaan suositukset huomioon ja pyrkivät, niiltä osin kuin se on liiketaloudellisesti perusteltua, täyttämään kyseiset suositukset tämän sopimuksen voimassaoloajan.”

### Liite 3: Huoltovarmuuskeskuksen jatkuvuudenhallinnan arviointi -työkalu

1 Jatkuvuudenhallinnan johtaminen	<i>kysymyksiä</i> 11
1.1 Jatkuvuudenhallinnan strateginen ohjaus	
1.2 Jatkuvuudenhallinnan organisointi	
2 Jatkuvuudenhallinnan suunnittelu ja strategiat	13
2.1 Jatkuvuussuunnittelun perusta	
2.2 Jatkuvuudenhallinnan ohjeet	
2.3 Vakavan häiriötilanteen hallintamenettelyt	
3 Henkilöstön tehtävät jatkuvuudenhallinnan kehittämisessä	5
3.1 Jatkuvuussuunnittelun osaaminen	
4 Kumppanuuksien ja resurssien jatkuvuudenhallinta	31
4.1 Resurssien kriittisyys ja korvattavuus	
4.2 Kumppanuussuhteiden jatkuvuudenhallinta	
4.3 Jatkuvuudenhallinnan menettelyt kumppanien kanssa tehdyissä sopimuksissa	
4.4 Yhteistoiminta viranomaisten kanssa	
5 Toimintojen jatkuvuudenhallinta	40
5.1 Hankinta, varastointi ja myynti	
5.2 Palvelutuotanto / tuotanto	
5.3 Toimitusketju	
5.4 Energian saanti	
5.5 Toimintaolosuhteet	
5.6 Jätehuolto	
5.7 Tekniset palvelut ja järjestelmät	
6 Jatkuvuudenhallinnan kehittämisen mittarit	7
6.1 Organisaation jatkuvuudenhallinnan kehittämisen hankkeet	
6.2 Huoltovarmuusorganisaation hankkeet huoltovarmuuskriittisen organisaation kannalta	

*yhteensä 107*

## 1 JATKUVUUDENHALLINNAN JOHTAMINEN

### 1.1 JATKUVUUDENHALLINNAN STRATEGINEN OHJAUS

#### 1.1.1 Organisaation toiminnan merkitys yhteiskunnan huoltovarmuudelle

	Kyllä	Ei
Organisaatiolla on nimetty toimialansa poolin toimintaan osallistuva yhteyshenkilö. Organisaatiolla on satunnaista yhteistoimintaa huoltovarmuusorganisaation (pooli, sektori, Huoltovarmuuskeskus) kanssa.		

#### 1.1.2 Organisaation tietoisuus viranomaisten roolista poikkeusoloihin varautumisessa

	Kyllä	Ei
Organisaatiossa on tiedossa tilanteet, joissa se saa poikkeusoloissa tukea viranomaisilta ja joissa viranomainen voi puuttua yrityksen päätöksentekoon / toimintaan. Valmiuslakiin on perehdytty.		

#### 1.1.3 Organisaation johtaminen (hyvä hallinto)

	Kyllä	Ei
Johtamisjärjestelmä on kuvattu toimintaohjeeksi. Toimintaohje sisältää kohdan jatkuvuudenhallinnan kehittämisestä. Toimintaohjetta noudatetaan. Organisaation toimintaa ohjaavat arvot ovat julkisia ja viestitetty selkeästi koko organisaatiossa.		

#### 1.1.4 Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan tarkoitus

	Kyllä	Ei
Organisaation (omaehtoisen) jatkuvuudenhallinnan kehittäminen on (liike)toimintalähtöistä. Jatkuvuudenhallinnan menettelyillä varmistetaan ensisijaisesti (liike)toiminnan jatkuminen erilaisissa häiriötilanteissa.		

#### 1.1.5 Jatkuvuudenhallinnan strateginen vastuu

	Kyllä	Ei
Organisaation ylin johto on täsmentänyt jatkuvuudenhallinnan johtamisen toimintamallin. Mallissa määritetään, miten toimintayksiköiden jatkuvuudenhallintaa johdetaan ja häiriötilanteista raportoidaan johdolle.		

#### 1.1.6 Liiketoiminnan vaatimukset jatkuvuudenhallinnalle

	Kyllä	Ei
Ylin johto on ottanut jatkuvuudenhallinnan kehittämisen osaksi liiketoiminnan strategista tavoitteen asettelua ja suunnittelua sekä strategioiden toteutusta. Liike- ja tukitoimintayksiköt johtavat liiketoimintatavoitteista toimintansa jatkuvuudenhallinnan tavoitteet.		

#### 1.1.7 Viestintä

	Kyllä	Ei
Sisäinen ja ulkoinen viestintä viestivät häiriötilanteista totuudenmukaisesti ja suunnitelmallisesti ennalta täsmennetyille kohderyhmille. Viestintää kehitetään osana jatkuvuudenhallinnan kehittämistä.		

### 1.2 JATKUVUUDENHALLINNAN ORGANISOINTI

#### 1.2.1 Jatkuvuudenhallinnan kehittämisen koordinointi

	Kyllä	Ei
Jatkuvuudenhallinnan kehittämistä koordinoi nimetty liiketoiminnan tunteva vastuhenkilö. Koordinaattori tukee liike- ja tukitoimintayksiköitä jatkuvuussuunnittelussa ylimmän johdon hyväksymän toimintamallin mukaan.		

#### 1.2.2 Jatkuvuudenhallinnan kehittäminen liiketoimintayksikössä

	Kyllä	Ei
Liiketoimintayksikön jatkuvuudenhallinnan tavoitteet on johdettu organisaation liiketoimintatavoitteista. Jatkuvuussuunnittelusta vastaava henkilö koordinoi jatkuvuussuunnitelman toteutuksen.		

#### 1.2.3 Jatkuvuudenhallinnan kehittäminen tukitoimintayksikössä

	Kyllä	Ei
Tukitoimintayksikön jatkuvuudenhallinnan tavoitteet on johdettu organisaation liiketoimintatavoitteista. Jatkuvuussuunnittelusta vastaava henkilö koordinoi jatkuvuussuunnitelman toteutuksen.		



**1.2.4 Kriisitilanteen johtaminen**

	Kyllä	Ei
Kriisitilanteessa ylimmän johdon ennalta nimeämä kriisinhallintaryhmä käynnistää kriisinhallintaohjeen mukaan tilanteen johtamisen, arvioinnin ja raportoinnin. Kriisin johtamiseksi on riittävästi osaavia henkilöitä ja käytettävissä tarvittavat varusteet, tekniset järjestelyt ja tilat. Kriisinhallintaryhmä on harjoitellut kriisin johtamista.		

## 2 JATKUVUUDENHALLINNAN SUUNNITTELU JA STRATEGIAT

### 2.1 JATKUVUUSSUUNNITTELUNPERUSTA

#### 2.1.1 Toimintojen kriittisyysluokittelu

	Kyllä	Ei
Liiketoimintojen ja tukitoimintojen kriittisyysluokittelu on tehty. On kartoitettu kriittisten toimintojen toimintaa häiriötilanteessa tukevat tai korvaavat (vaihtoehtoiset) toimijat (sisäiset tai ulkoiset). On varmistettu, että toimijat ovat käytettävissä lyhyellä viiveellä.		

#### 2.1.2 Toimintojen riippuvuuksien tunnistaminen

	Kyllä	Ei
Liiketoimintojen ja tukitoimintojen väliset toiminnalliset riippuvuudet ja tietoriippuvuudet on määritetty ja tarkennettu. On huolehdittu, että riippuvuudet huomioidaan jatkuvuudenhallinnan menettelyjen kehittämisessä.		

#### 2.1.3 Häiriötilanteiden luokittelu

	Kyllä	Ei
Liike- ja tukitoimintayksiköiden toimintaa uhkaavat häiriötilanteet (ml. kriisit) on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu.		

#### 2.1.4 Liiketoimintakumppanien toimintaa uhkaavien häiriötilanteiden luokittelu

	Kyllä	Ei
Organisaation liiketoimintaa tukevien kriittisten kumppanien toimintahäiriöt (ml. kriisit) on luokiteltu ja niiden vaikutukset organisaation liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu.		

**2.2 JATKUVUUDENHALLINNAN OHJEET****2.2.1 Riskienhallinnan periaatteet**

	Kyllä	Ei
Ylin johto on täsmentänyt riskienhallintapolitiikan ja riskienhallintaohjeen sekä nimennyt riskienhallinnan koordinoinnista vastaavan henkilön. Riskienhallintaohjeessa kuvataan riskien kartoitus-, analysointi- ja raportointimenetelmät sekä riskien käsittely. Toimintayksiköissä analysoidaan riskit vuosittain ja tehdään analyysin perusteella ehdotukset toiminnan jatkuvuudenhallinnan menettelyjen kehittämiseksi.		

**2.2.2 Jatkuvuudenhallinnan periaatteet**

	Kyllä	Ei
Ylin johto on täsmentänyt organisaatiolle jatkuvuudenhallintapolitiikan. Siinä määritellään toimintayksiköille jatkuvuussuunnitelmien toteutustehtävä sekä jatkuvuudenhallinnan kehittämisen tehtävät ja toimintamalli. Siinä määritellään tehtäväksi myös toiminnan sopeuttamissuunnitelman toteuttaminen. Se täsmentää johdolle vuosittain raportoitavat jatkuvuudenhallinnan kehittämisen tarpeet ja häiriöiden aiheuttamat kustannukset sekä toteutetut jatkuvuudenhallinnan menettelyjä arvioivat jatkuvuus- tai kriisiharjoitukset.		

**2.2.3 Teknisten palvelujen jatkuvuudenhallinnan periaatteet**

	Kyllä	Ei
Teknisten palvelujen jatkuvuudenhallinnan toimintaohje on hyväksytty (ylin johto/tietohallinto). Se määrittelee teknisten palvelujen jatkuvuussuunnitelmien toteutustehtävät (mm. vaihtoehtoiset tekniset ratkaisut) ja toimintayksiköiltä tarkennetut palvelujen toimintakatkosten maksimajat.		

## 2.3 VAKAVAN HÄIRIÖTILANTEEN HALLINTAMENETTELYT

### 2.3.1 Vakavan häiriötilanteen hallinta toimintayksikössä

	Kyllä	Ei
Vakavassa häiriötilanteessa jatkuvuussuunnitelma ohjaa toimintayksikön toimintojen jatkamista. Suunnitelma sisältää toiminnan ohjaamisen ja vahinkojen rajoittamisen toimenpiteet, toteutettavat liiketoimintatehtävät (ml. välineet) sekä tarvittavien muiden toimintayksiköiden, tukitoimintayksiköiden ja ulkoisten toimijoiden tehtävät (ml. välineet). Tehtävät ovat vastuutettu. Tilanteen selvittämiseksi on riittävästi päteviä henkilöitä. Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

### 2.3.2 Toimintayksiköiden välinen yhteistyö häiriötilanteessa

	Kyllä	Ei
Vakavassa häiriötilanteessa toimintayksiköiden jatkuvuussuunnitelmat ohjaavat yhteistoiminnan jatkamista. Suunnitelmat sisältävät toiminnan ohjaamisen ja vahinkojen rajoittamisen toimenpiteet, toteutettavat toimintayksiköiden liiketoimintatehtävät (ml. työvälineet) sekä tarvittavien muiden toimintayksiköiden, tukitoimintayksiköiden ja ulkoisten toimijoiden tehtävät (ml. työvälineet). Tehtävät ovat vastuutettu. Tilanteen selvittämiseksi on riittävästi päteviä henkilöitä. Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

### 2.3.3 Toimintayksiköiden ja tietohallinnon välinen yhteistyö häiriötilanteessa

	Kyllä	Ei
Vakavassa teknisessä häiriötilanteessa toimintayksikön ja tietohallinnon jatkuvuussuunnitelmat ohjaavat yhteistoimintaa. Suunnitelmat sisältävät toiminnan ohjaamisen ja vahinkojen rajoittamisen toimenpiteet, toteutettavat toimintayksikön liiketoimintatehtävät (ml. välineet) ja tietohallinnon tehtävät sekä tarvittavien muiden toimintayksiköiden, tukitoimintayksiköiden ja ulkoisten toimijoiden tehtävät (ml. välineet). Tehtävät ovat vastuutettu. Tilanteen selvittämiseksi on riittävästi päteviä henkilöitä. Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

#### 2.3.4 Kriisitilanteen hallintaohje

	Kyllä	Ei
Kriisitilanteen hallintaohje on dokumentoitu. Ohjeessa täsmennetään kriisinhallintaryhmän vastuut ja tehtävät. Ohje on ylimmän johdon hyväksymä. Toimintayksiköillä on ohjeet kriisitilanteessa toimimiseen. Ohjeiden ylläpito on vastuutettu.		

#### 2.3.5 Kriisiviestintä

	Kyllä	Ei
Kriisiviestinnästä on ylimmän johdon hyväksymä ohje. Ohje sisältää kriisitilanteen aikaiset sisäisen ja ulkoisen viestinnän vastuut sekä eri kohderyhmien yhteystiedot. Vakavassa häiriötilanteessa tiedotuksen kohteena olevat sisäiset ja ulkoiset kohderyhmät sekä käytettävät kriisiviestinnän kanavat (julkiset www-sivut, extranet ja intranet-sivut, nauhoitetut viestit, julkinen media, paperi tiedotteet, megafonin käyttö jne.) on sovittu. Ulkoista ja sisäistä tiedottamista varten on tehty tiedotemalleja eri häiriötilanteita varten. Kriisiviestinnästä vastaavat harjoittelevat kriisiviestintää säännöllisesti. Kriisiviestintäohjeen, tiedotemallien ja kohderyhmien yhteystietojen ylläpito on vastuutettu. Kriisiviestinnän keinojen toteutuksessa on huomioitu sähkökatko ja tietoverkon toimimattomuus.		

#### 2.3.6 Asiakaspalvelu vakavan häiriötilanteen aikana

	Kyllä	Ei
Asiakkaiden tyytyväisyyttä (palvelu)toimintaan mitataan säännöllisesti. Asiakasreklamaatiot kirjataan ja käsitellään säännöllisesti. Asiakkaita tuetaan häiriötilanteessa puhelimitse ympäri vuorokauden. Julkisten www-sivujen tiedotteita päivitetään säännöllisesti.		

### 3 HENKILÖSTÖN TEHTÄVÄT JATKUVUUDENHALLINNAN KEHITTÄMISESSÄ

#### 3.1 JATKUVUUSSUUNNITTELUN OSAAMINEN

##### 3.1.1 Jatkuvuussuunnittelu työtehtävissä

	Kyllä	Ei
Työtehtäviin liittyvät jatkuvuussuunnittelun tehtävät on täsmennetty toimintayksikön liiketoimintatavoitteissa. Toiminnon kriittiset tehtävät ja maksimiaika toimintakatkolle on määriteltä. Henkilöt toteuttavat jatkuvuussuunnittelua tiiviissä yhteistyössä tarvittavien sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa.		

##### 3.1.2 Jatkuvuudenhallinnan koulutus

	Kyllä	Ei
Henkilöstön jatkuvuudenhallinnan osaamiselle on asetettu vaatimukset. Avainhenkilöt on koulutettu jatkuvuussuunnitelmien ja -ohjeiden toteuttamiseen. Henkilökohtaiset jatkuvuudenhallinnan koulutussuunnitelmat päivitetään vuosittain. Työtehtäviin liittyvään perehdyttämiskoulutukseen on liitetty tehtävien toteutus häiriötilanteissa. Opastusta työtehtäviin valvotaan. Tehtävien toteutuksen osaamista häiriötilanteessa vahvistetaan henkilöiden keskinäisellä systemaattisella yhteistyöllä.		

##### 3.1.3 Henkilöresurssien riittävyys

	Kyllä	Ei
Henkilöstön poistumaennuste ja rekrytointisuunnitelma tehdään säännöllisesti. Kriittisten tehtävien vastuuhenkilöille on nimetty varahenkilöt. Varahenkilöt opastetaan ja koulutetaan toimimaan häiriötilanteissa (ml. kriiseissä).		

##### 3.1.4 Henkilövaraushakemukset (VAP) Puolustusvoimille

	Kyllä	Ei
Henkilöiden käyttöä organisaation tehtävissä poikkeusoloissa arvioidaan säännöllisesti. Henkilövaraushakemukset (VAP) toimitetaan Puolustusvoimille ja niitä päivitetään Puolustusvoimilta tulleen tarkastuspyynnön perusteella. Henkilötietoluetteloon päivitetään henkilövaraustiedot.		

**3.1.5 Tehtävien toteutus vakavassa häiriötilanteessa**

	Kyllä	Ei
Vakavassa häiriötilanteessa henkilöt noudattavat jatkuvuussuunnitelman ohjeita toimintayksikön toimintojen jatkamiseksi. Kriittisten tehtävien toteutusvastuu on dokumentoitu ja tilanteen selvittämiseksi on saatavilla riittävästi päteviä henkilöitä.		

#### 4 KUMPPANUUKSIEN JA RESURSSIEN JATKUVUUDENHALLINTA

##### 4.1 RESURSSIEN KRIITTISYYS JA KORVATTAVUUS

###### 4.1.1 Sisäisten resurssien kriittisyys ja korvattavuus

	Kyllä	Ei
Toiminnan suunnittelua ja sisäisten resurssien käytön mitoittamista ohjaa periaate, että häiriö yksittäisen resurssin saatavuudessa ei saa vaikuttaa toimintaan. On kartoitettu kriittisille sisäisille resursseille häiriötilanteissa tarvittavia korvaavia / vaihtoehtoisia resursseja ja niiden toimittajia. Korvaavat / vaihtoehtoiset resurssit on otettavissa käyttöön lyhyellä viiveellä.		

###### 4.1.2 Ulkoisten resurssien kriittisyys ja korvattavuus

	Kyllä	Ei
Toiminnan suunnittelua ja ulkoisten resurssien käytön mitoittamista ohjaa periaate, että häiriö yksittäisen resurssin saatavuudessa ei saa vaikuttaa toimintaan. On kartoitettu kriittisille ulkoisille resursseille häiriötilanteissa tarvittavia korvaavia / vaihtoehtoisia resursseja ja niiden toimittajia. Korvaavat / vaihtoehtoiset resurssit on otettavissa käyttöön lyhyellä viiveellä.		

###### 4.1.3 Sisäisten tietoresurssien kriittisyys ja korvattavuus

	Kyllä	Ei
Toiminnan suunnittelua ja sisäisten tietoresurssien käytön mitoittamista ohjaa periaate, että häiriö yksittäisen resurssin saatavuudessa ei saa vaikuttaa toimintaan. On kartoitettu kriittisille sisäisille tietoresursseille häiriötilanteissa tarvittavia korvaavia / vaihtoehtoisia resursseja ja niiden toimittajia. Korvaavat / vaihtoehtoiset resurssit on otettavissa käyttöön lyhyellä viiveellä.		

###### 4.1.4 Ulkoisten tietoresurssien kriittisyys ja korvattavuus

	Kyllä	Ei
Toiminnan suunnittelua ja ulkoisten tietoresurssien käytön mitoittamista ohjaa periaate, että häiriö yksittäisen resurssin saatavuudessa ei saa vaikuttaa toimintaan. On kartoitettu kriittisille ulkoisille tietoresursseille häiriötilanteissa tarvittavia korvaavia / vaihtoehtoisia resursseja ja niiden toimittajia. Korvaavat / vaihtoehtoiset resurssit on otettavissa käyttöön lyhyellä viiveellä.		



## 4.2 KUMPPANUUSSUHTEIDEN JATKUVUUDENHALLINTA

### 4.2.1 Liiketoimintakumppanien kriittisyys ja korvattavuus

	Kyllä	Ei
Toiminnan suunnittelua ja liiketoimintakumppaneiden käytön mitoittamista ohjaa periaate, että häiriö yksittäisen toimittajan toimintahäiriö ei saa vaikuttaa toimintaan. On kartoitettu kriittisille kumppaneille häiriötilanteissa tarvittavia korvaavia / vaihtoehtoisia toimittajia. Korvaavat / vaihtoehtoiset toimittajat on otettavissa käyttöön lyhyellä viiveellä.		

### 4.2.2 Jatkuvuudenhallinnan menettelyistä sopiminen liiketoimintakumppanien kanssa

	Kyllä	Ei
Sopimuksessa on määritelty Yrityksen vaatimukset kumppanin (palvelu)toiminnalle (mm. vasteajat, palvelutasot, häiriöidenhallinta) ja sanktiot vaatimusten alittumiselle. Sopimukseen on kirjattu kumppanin (palvelu)toiminnan häiriöiden hallinnan vastuut, tehtävät, vastuuhenkilöt ja varahenkilöjärjestelyt. Sopimuksessa on velvoite kumppanille raportoida säännöllisesti (palvelu)toiminnan häiriöistä ja toiminnalle asetettujen vaatimusten (esim. palvelutasojen) toteutumisesta. Sopimukseen on liitetty kumppanin (palvelu)toiminnan ajantasainen jatkuvuussuunnitelma (ml. häiriöiden hallinnan ohjeet). Sopimukseen on kirjattu Yritykselle oikeus tarkastaa tai auditoida (itse tai kolmannen osapuolen toimesta) kumppanin (palvelu)toiminnan jatkuvuudenhallinnan menettelyt.		

### 4.2.3 Liiketoimintakumppanien toiminta vakavassa häiriötilanteessa

	Kyllä	Ei
Vakavassa häiriötilanteessa kumppanin jatkuvuussuunnitelma ohjaa (palvelu)toiminnan jatkamista. Suunnitelma sisältää toiminnan ohjaamisen ja vahinkojen rajoittamisen toimenpiteet, toteutettavat kumppanin vastuulla olevat tehtävät (ml. välineet) sekä kumppanin tarvitsemien sidosryhmien tehtävät (ml. välineet). Nämä tehtävät ovat vastuutettu ja tilanteen selvittämiseksi on riittävästi päteviä henkilöitä. Kumppani pyrkii ehkäisemään vastaavan häiriön toteutumisen jatkossa.		

#### 4.3 JATKUVUUDENHALLINNAN MENETTELYT KUMPPANIEIN KANSSA TEHDYISSÄ SOPIMUKSISSA

##### 4.3.1 Tietotojärjestelmien suunnittelu ja toteutus

	Kyllä	Ei
Sopimuksessa on määritelty Yrityksen vaatimukset tietojärjestelmien suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavan kumppanin (palvelu)toiminnalle (mm. vasteajat, palvelutasot, häiriöidenhallinta) ja sanktiot vaatimusten alittumiselle. Sopimukseen on kirjattu kumppanin (palvelu)toiminnan häiriöiden hallinnan vastuut, tehtävät, vastuuhenkilöt ja varahenkilöjärjestelyt. Sopimuksessa on velvoite kumppanille raportoida säännöllisesti (palvelu)toiminnan häiriöistä ja toiminnalle asetettujen vaatimusten (esim. palvelutasojen) toteutumisesta. Sopimukseen on liitetty kumppanin (palvelu)toiminnan ajantasainen jatkuvuussuunnitelma (ml. häiriöiden hallinnan ohjeet ). Sopimukseen on kirjattu Yritykselle oikeus tarkastaa tai auditoida (itse tai kolmannen osapuolen toimesta) kumppanin (palvelu)toiminnan jatkuvuudenhallinnan menettelyt.		

##### 4.3.2 Tietojärjestelmien käyttöpalvelut

	Kyllä	Ei
Sopimuksessa on määritelty Yrityksen vaatimukset tietojärjestelmien käyttöpalveluista vastaavan kumppanin (palvelu)toiminnalle (mm. vasteajat, palvelutasot, häiriöidenhallinta) ja sanktiot vaatimusten alittumiselle. Sopimukseen on kirjattu kumppanin (palvelu)toiminnan häiriöiden hallinnan vastuut, tehtävät, vastuuhenkilöt ja varahenkilöjärjestelyt. Sopimuksessa on velvoite kumppanille raportoida säännöllisesti (palvelu)toiminnan häiriöistä ja toiminnalle asetettujen vaatimusten (esim. palvelutasojen) toteutumisesta. Sopimukseen on liitetty kumppanin (palvelu)toiminnan ajantasainen jatkuvuussuunnitelma (ml. häiriöiden hallinnan ohjeet ). Sopimukseen on kirjattu Yritykselle oikeus tarkastaa tai auditoida (itse tai kolmannen osapuolen toimesta) kumppanin (palvelu)toiminnan jatkuvuudenhallinnan menettelyt.		

#### 4.3.3 Tietojärjestelmien tukipalvelut (mm. käyttäjätuki, sovellusylläpito)

	Kyllä	Ei
Sopimuksessa on määritelty Yrityksen vaatimukset tietojärjestelmien tukipalveluista vastaavan kumppanin (palvelu)toiminnalle (mm. vasteajat, palvelutasot, häiriöidenhallinta) ja sanktiot vaatimusten alittumiselle. Sopimukseen on kirjattu kumppanin (palvelu)toiminnan häiriöiden hallinnan vastuut, tehtävät, vastuuhenkilöt ja varahenkilöjärjestelyt. Sopimuksessa on velvoite kumppanille raportoida säännöllisesti (palvelu)toiminnan häiriöistä ja toiminnalle asetettujen vaatimusten (esim. palvelutasojen) toteutumisesta. Sopimukseen on liitetty kumppanin (palvelu)toiminnan ajantasainen jatkuvuussuunnitelma (ml. häiriöiden hallinnan ohjeet ). Sopimukseen on kirjattu Yritykselle oikeus tarkastaa tai auditoida (itse tai kolmannen osapuolen toimesta) kumppanin (palvelu)toiminnan jatkuvuudenhallinnan menettelyt.		

#### 4.3.4 Tietoliikenneyhteydet ja -palvelut

	Kyllä	Ei
Sopimuksessa on määritelty Yrityksen vaatimukset tietoliikennepalveluista vastaavan kumppanin (palvelu)toiminnalle (mm. vasteajat, palvelutasot, häiriöidenhallinta) ja sanktiot vaatimusten alittumiselle. Sopimukseen on kirjattu kumppanin (palvelu)toiminnan häiriöiden hallinnan vastuut, tehtävät, vastuuhenkilöt ja varahenkilöjärjestelyt. Sopimuksessa on velvoite kumppanille raportoida säännöllisesti (palvelu)toiminnan häiriöistä ja toiminnalle asetettujen vaatimusten (esim. palvelutasojen) toteutumisesta. Sopimukseen on liitetty kumppanin (palvelu)toiminnan ajantasainen jatkuvuussuunnitelma (ml. häiriöiden hallinnan ohjeet ). Sopimukseen on kirjattu Yritykselle oikeus tarkastaa tai auditoida (itse tai kolmannen osapuolen toimesta) kumppanin (palvelu)toiminnan jatkuvuudenhallinnan menettelyt.		

4.3.5 Kuljetuspalvelut (mm. autot, metsäkoneet)	Kyllä	Ei
<p>Sopimuksessa on määritelty Yrityksen vaatimukset kuljetuspalveluista vastaavan kumppanin (palvelu)toiminnalle (mm. vasteajat, palvelutasot, häiriöidenhallinta) ja sanktiot vaatimusten alittumiselle. Sopimukseen on kirjattu kumppanin (palvelu)toiminnan häiriöiden hallinnan vastuut, tehtävät, vastuuhenkilöt ja varahenkilöjärjestelyt. Sopimuksessa on velvoite kumppanille raportoida säännöllisesti (palvelu)toiminnan häiriöistä ja toiminnalle asetettujen vaatimusten (esim. palvelutasojen) toteutumisesta. Sopimukseen on liitetty kumppanin (palvelu)toiminnan ajantasainen jatkuvuussuunnitelma (ml. häiriöiden hallinnan ohjeet ). Sopimukseen on kirjattu Yritykselle oikeus tarkastaa tai auditoida (itse tai kolmannen osapuolen toimesta) kumppanin (palvelu)toiminnan jatkuvuudenhallinnan menettelyt.</p>		

#### 4.3.6 Energian toimitus

	Kyllä	Ei
<p>Sopimuksessa on määritelty Yrityksen vaatimukset energian toimituksesta vastaavan kumppanin (palvelu)toiminnalle (mm. vasteajat, palvelutasot, häiriöidenhallinta) ja sanktiot vaatimusten alittumiselle. Sopimukseen on kirjattu kumppanin (palvelu)toiminnan häiriöiden hallinnan vastuut, tehtävät, vastuuhenkilöt ja varahenkilöjärjestelyt. Sopimuksessa on velvoite kumppanille raportoida säännöllisesti (palvelu)toiminnan häiriöistä ja toiminnalle asetettujen vaatimusten (esim. palvelutasojen) toteutumisesta. Sopimukseen on liitetty kumppanin (palvelu)toiminnan ajantasainen jatkuvuussuunnitelma (ml. häiriöiden hallinnan ohjeet ). Sopimukseen on kirjattu Yritykselle oikeus tarkastaa tai auditoida (itse tai kolmannen osapuolen toimesta) kumppanin (palvelu)toiminnan jatkuvuudenhallinnan menettelyt.</p>		

4.3.7 Huolto- ja ylläpitopalvelut (mm. laitteistot, teolliset järiestelmät)	Kyllä	Ei
<p>Sopimuksessa on määritelty Yrityksen vaatimukset huolto- ja ylläpitopalveluista vastaavan kumppanin (palvelu)toiminnalle (mm. vasteajat, palvelutasot, häiriöidenhallinta) ja sanktiot vaatimusten alittumiselle. Sopimukseen on kirjattu kumppanin (palvelu)toiminnan häiriöiden hallinnan vastuut, tehtävät, vastuuhenkilöt ja varahenkilöjärjestelyt. Sopimuksessa on velvoite kumppanille raportoida säännöllisesti (palvelu)toiminnan häiriöistä ja toiminnalle asetettujen vaatimusten (esim. palvelutasojen) toteutumisesta. Sopimukseen on liitetty kumppanin (palvelu)toiminnan ajantasainen jatkuvuussuunnitelma (ml. häiriöiden hallinnan ohjeet ). Sopimukseen on kirjattu Yritykselle oikeus tarkastaa tai auditoida (itse tai kolmannen osapuolen toimesta) kumppanin (palvelu)toiminnan jatkuvuudenhallinnan menettelyt.</p>		

#### 4.3.8 Raaka-aineiden toimitus

	Kyllä	Ei
<p>Sopimuksessa on määritelty Yrityksen vaatimukset raaka-aineen toimituksesta vastaavan kumppanin (palvelu)toiminnalle (mm. vasteajat, palvelutasot, häiriöidenhallinta) ja sanktiot vaatimusten alittumiselle. Sopimukseen on kirjattu kumppanin (palvelu)toiminnan häiriöiden hallinnan vastuut, tehtävät, vastuuhenkilöt ja varahenkilöjärjestelyt. Sopimuksessa on velvoite kumppanille raportoida säännöllisesti (palvelu)toiminnan häiriöistä ja toiminnalle asetettujen vaatimusten (esim. palvelutasojen) toteutumisesta. Sopimukseen on liitetty kumppanin (palvelu)toiminnan ajantasainen jatkuvuussuunnitelma (ml. häiriöiden hallinnan ohjeet ). Sopimukseen on kirjattu Yritykselle oikeus tarkastaa tai auditoida (itse tai kolmannen osapuolen toimesta) kumppanin (palvelu)toiminnan jatkuvuudenhallinnan menettelyt.</p>		

4.3.9 Materiaalien toimitus	Kyllä	Ei
Sopimuksessa on määritelty Yrityksen vaatimukset materiaalin toimituksesta vastaavan kumppanin (palvelu)toiminnalle (mm. vasteajat, palvelutasot, häiriöidenhallinta) ja sanktiot vaatimusten alittumiselle. Sopimukseen on kirjattu kumppanin (palvelu)toiminnan häiriöiden hallinnan vastuut, tehtävät, vastuuhenkilöt ja varahenkilöjärjestelyt. Sopimuksessa on velvoite kumppanille raportoida säännöllisesti (palvelu)toiminnan häiriöistä ja toiminnalle asetettujen vaatimusten (esim. palvelutasojen) toteutumisesta. Sopimukseen on liitetty kumppanin (palvelu)toiminnan ajantasainen jatkuvuussuunnitelma (ml. häiriöiden hallinnan ohjeet ). Sopimukseen on kirjattu Yritykselle oikeus tarkastaa tai auditoida (itse tai kolmannen osapuolen toimesta) kumppanin (palvelu)toiminnan jatkuvuudenhallinnan menettelyt.		

#### 4.3.10 Tuotantoteknologian toimitus

	Kyllä	Ei
Sopimuksessa on määritelty Yrityksen vaatimukset tuotantoteknologian toimituksesta vastaavan kumppanin (palvelu)toiminnalle (mm. vasteajat, palvelutasot, häiriöidenhallinta) ja sanktiot vaatimusten alittumiselle. Sopimukseen on kirjattu kumppanin (palvelu)toiminnan häiriöiden hallinnan vastuut, tehtävät, vastuuhenkilöt ja varahenkilöjärjestelyt. Sopimuksessa on velvoite kumppanille raportoida säännöllisesti (palvelu)toiminnan häiriöistä ja toiminnalle asetettujen vaatimusten (esim. palvelutasojen) toteutumisesta. Sopimukseen on liitetty kumppanin (palvelu)toiminnan ajantasainen jatkuvuussuunnitelma (ml. häiriöiden hallinnan ohjeet ). Sopimukseen on kirjattu Yritykselle oikeus tarkastaa tai auditoida (itse tai kolmannen osapuolen toimesta) kumppanin (palvelu)toiminnan jatkuvuudenhallinnan menettelyt.		

4.3.11 Tuotantovälineiden toimitus	Kyllä	Ei
<p>Sopimuksessa on määritelty Yrityksen vaatimukset tuotantovälineiden toimituksesta vastaavan kumppanin (palvelu)toiminnalle (mm. vasteajat, palvelutasot, häiriöidenhallinta) ja sanktiot vaatimusten alittumiselle. Sopimukseen on kirjattu kumppanin (palvelu)toiminnan häiriöiden hallinnan vastuut, tehtävät, vastuuhenkilöt ja varahenkilöjärjestelyt. Sopimuksessa on velvoite kumppanille raportoida säännöllisesti (palvelu)toiminnan häiriöistä ja toiminnalle asetettujen vaatimusten (esim. palvelutasojen) toteutumisesta. Sopimukseen on liitetty kumppanin (palvelu)toiminnan ajantasainen jatkuvuussuunnitelma (ml. häiriöiden hallinnan ohjeet ). Sopimukseen on kirjattu Yritykselle oikeus tarkastaa tai auditoida (itse tai kolmannen osapuolen toimesta) kumppanin (palvelu)toiminnan jatkuvuudenhallinnan menettelyt.</p>		

#### 4.3.12 Tuotantoteknologian kunnossapito

	Kyllä	Ei
<p>Sopimuksessa on määritelty Yrityksen vaatimukset tuotantoteknologian kunnossapidosta vastaavan kumppanin (palvelu)toiminnalle (mm. vasteajat, palvelutasot, häiriöidenhallinta) ja sanktiot vaatimusten alittumiselle. Sopimukseen on kirjattu kumppanin (palvelu)toiminnan häiriöiden hallinnan vastuut, tehtävät, vastuuhenkilöt ja varahenkilöjärjestelyt. Sopimuksessa on velvoite kumppanille raportoida säännöllisesti (palvelu)toiminnan häiriöistä ja toiminnalle asetettujen vaatimusten (esim. palvelutasojen) toteutumisesta. Sopimukseen on liitetty kumppanin (palvelu)toiminnan ajantasainen jatkuvuussuunnitelma (ml. häiriöiden hallinnan ohjeet ). Sopimukseen on kirjattu Yritykselle oikeus tarkastaa tai auditoida (itse tai kolmannen osapuolen toimesta) kumppanin (palvelu)toiminnan jatkuvuudenhallinnan menettelyt.</p>		

4.3.13 Keskusvarastointi	Kyllä	Ei
Sopimuksessa on määritelty Yrityksen vaatimukset keskusvarastoinnista vastaavan kumppanin (palvelu)toiminnalle (mm. vasteajat, palvelutasot, häiriöidenhallinta) ja sanktiot vaatimusten alittumiselle. Sopimukseen on kirjattu kumppanin (palvelu)toiminnan häiriöiden hallinnan vastuut, tehtävät, vastuuhenkilöt ja varahenkilöjärjestelyt. Sopimuksessa on velvoite kumppanille raportoida säännöllisesti (palvelu)toiminnan häiriöistä ja toiminnalle asetettujen vaatimusten (esim. palvelutasojen) toteutumisesta. Sopimukseen on liitetty kumppanin (palvelu)toiminnan ajantasainen jatkuvuussuunnitelma (ml. häiriöiden hallinnan ohjeet ). Sopimukseen on kirjattu Yritykselle oikeus tarkastaa tai auditoida (itse tai kolmannen osapuolen toimesta) kumppanin (palvelu)toiminnan jatkuvuudenhallinnan menettelyt.		

#### 4.4 YHTEISTOIMINTA VIRANOMAISTEN KANSSA

##### 4.4.1 Yhteistoimintatarve eri viranomaisten kanssa

	Kyllä	Ei
Toiminnalle tärkeit viranomaiset ja viranomaisten yhteyshenkilöt ovat tiedossa.		

##### 4.4.2 Yhteistoiminta Puolustusvoimien kanssa

	Kyllä	Ei
Henkilöstön vapauttaminen palveluksesta (VAP)-neuvottelu toteutetaan joka 2.-3. vuosi. Muutokset tehdään henkilövarauksiin tarpeen mukaan. Tarpeelliset poikkeusolojen kuljetuskaluston resurssivaraukset tehdään ELY-keskuksen kanssa joka toinen vuosi. Puolustusvoimien varaama henkilöstö ja kuljetuskalusto ovat Yrityksen tiedossa.		

##### 4.4.3 Yhteistoiminta pelastusviranomaisen kanssa

	Kyllä	Ei
Yhteistoiminnasta (mm. riskien ennakkoinnista ja häiriötilanteissa toimimisesta) on sovittu pelastusviranomaisen kanssa. Pelastussuunnitelma päivitetään vuosittain.		



<b>4.4.4 Yhteistoiminta Viestintävirasto CERT FI:n kanssa</b>	Kyllä	Ei
Yhteistoiminnasta (mm. järjestelmien haavoittuvuuksien tunnistamisesta ja verkkohyökkäystilanteissa toimimisesta) on sovittu CERT-FI:n kanssa.		

**4.4.5 Yhteistoiminta elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen kanssa**

	Kyllä	Ei
Yhteistoiminnasta (mm. riskien ennakoinnista ja häiriötilanteissa toimimisesta) on sovittu ELY-keskusten kanssa. Valmiussuunnitelmaa päivitetään tarvittaessa.		

**4.4.6 Yhteistoiminta aluehallintoviraston kanssa**

	Kyllä	Ei
Yhteistoiminnasta (mm. riskien ennakoinnista ja häiriötilanteissa toimimisesta) on sovittu aluehallintoviraston (mm. ympäristöviranomaisen) kanssa. Valmiussuunnitelma päivitetään vuosittain.		

**4.4.7 Yhteistoiminta poliisiviranomaisen kanssa**

	Kyllä	Ei
Yhteistoiminnasta (mm. riskien ennakoinnista ja yllättävissä tilanteissa toimimisesta) poliisiin kanssa on sovittu. Ohjeita päivitetään tarvittaessa.		

**4.4.8 Yhteistoiminta Tullin kanssa**

	Kyllä	Ei
Yhteistoiminnasta (mm. riskien ennakoinnista ja yllättävissä tilanteissa toimimisesta) Tullin kanssa on sovittu. Ohjeita päivitetään tarvittaessa.		

**4.4.9 Yhteistoiminta rajavartiolaitoksen kanssa**

	Kyllä	Ei
Yhteistoiminnasta (mm. riskien ennakoinnista ja yllättävissä tilanteissa toimimisesta) rajavartiolaitoksen kanssa on sovittu. Ohjeita päivitetään tarvittaessa.		

#### 4.4.10 Yhteistoiminta suojelupoliisin kanssa

	Kyllä	Ei
Yhteistoiminnasta (mm. riskien ennakoinnista ja yllättävissä tilanteissa toimimisesta) suojelupoliisin kanssa on sovittu. Ohjeita päivitetään tarvittaessa.		

#### 4.4.11 Yhteistoiminta Finanssivalvonnan kanssa

	Kyllä	Ei
Yhteistoiminnasta (mm. riskien ennakoinnista ja yllättävissä tilanteissa toimimisesta) on sovittu Finanssivalvonnan kanssa.		

**5 TOIMINTOJEN JATKUVUUDENHALLINTA**  
**5.1 HANKINTA, VARASTOINTI JA MYYNTI**  
**5.1.1 Hankintaprosessi**

	Kyllä	Ei
Hankinnan häiriöt (ml. kriisit) on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Hankinnan toiminta häiriötilanteissa (ml. kriisit) on resursoitu, ohjeistettu ja vastuutettu. Häiriöt dokumentoidaan ja vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

**5.1.2 Raaka-aineiden hankinta**

	Kyllä	Ei
Kriittisten raaka-aineiden hankinnan häiriöt (ml. kriisit) on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Hankinnan toiminta häiriötilanteissa (ml. kriisit) on resursoitu, ohjeistettu ja vastuutettu. Raaka-aineiden saantihäiriöiden varalle on ohjeet tuotannon sopeuttamiseksi, vaihtoehtoisten raaka-aineiden hankinnalle on tunnistettu toimittajat ja vaihtoehtoisen raaka-aineen käytölle on valmiina teknologia sekä tarvittava osaaminen. Raaka-aineiden hankinta huomioidaan jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä. Häiriöt dokumentoidaan ja vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

**5.1.3 Raaka-aineiden varastointi**

	Kyllä	Ei
Kriittisten raaka-aineiden varasto riittää lyhytaikaisten häiriöiden tarpeisiin.		

**5.1.4 Materiaalien hankinta**

	Kyllä	Ei
Kriittisten materiaalien hankinnan häiriöt (ml. kriisit) on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Hankinnan toiminta häiriötilanteissa (ml. kriisit) on resursoitu, ohjeistettu ja vastuutettu. Materiaalien saantihäiriöiden varalle on ohjeet tuotannon sopeuttamiseksi, vaihtoehtoisten materiaalien hankinnalle on tunnistettu toimittajat ja vaihtoehtoisen raaka-aineen käytölle on valmiina teknologia sekä tarvittava osaaminen. Materiaalien hankinta huomioidaan jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä. Häiriöt dokumentoidaan ja vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

#### 5.1.5 Materiaalien varastointi

	Kyllä	Ei
Kriittisten materiaalien varasto riittää lyhytaikaisten häiriöiden tarpeisiin.		

#### 5.1.6 Myynti ja markkinointi

	Kyllä	Ei
Myyntiin liittyvät häiriöt (ml. kriisit) on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Myynnin toiminta häiriötilanteissa (ml. kriisit) on resursoitu, ohjeistettu ja vastuutettu. Myynnin hoitamiseen on vaihtoehtoisia toimintatapoja.		

### 5.2 PALVELUTUOTANTO / TUOTANTO

#### 5.2.1 Palvelutuotannon / tuotannon häiriötilanteiden luokittelu

	Kyllä	Ei
Palvelutuotantoa / tuotantoa (mm. prosesseja ja tuotannonohjausta) uhkaavat häiriötilanteet (ml. kriisit) on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu.		

#### 5.2.2 Palvelutuotannon / tuotannon häiriötilanteiden hallinta

	Kyllä	Ei
Palvelutuotannon / tuotannon (mm. prosessien ja tuotannonohjauksen) häiriötilanteiden hallinta on vastuutettu ja ohjeistettu. Tuotannon vaihtoehtoiset toimintatavat ja varajärjestelyt on kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa. Jatkuvuussuunnitelma sisältää vakavan häiriötilanteen ohjaamisen ja vahinkojen rajoittamisen toimenpiteet, toteutettavat tehtävät (ml. välineet) sekä tarvittavien muiden toimintayksiköiden, tukitoimintayksiköiden ja ulkoisten toimijoiden tehtävät (ml. välineet). Tehtävät ovat vastuutettu ja tilanteen selvittämiseksi on riittävästi päteviä henkilöitä. Jatkuvuussuunnitelma on liitetty tuotannon laatujärjestelmään (toiminnanohjaus- tai johtamisjärjestelmään). Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

5.2.3 Tuotannonohjauksen osaaminen	Kyllä	Ei
Toiminnanohjauksen kriittiset tehtävät on vastuutettu osaaville henkilöille. Henkilöt osaavat toimia häiriötilanteissa. Heillä on käytössään toimintaohjeet yleisimpien häiriötilanteiden hallintaan. Henkilöstön osaamista ylläpidetään säännöllisillä koulutuksilla.		

#### 5.2.4 Tuotantovälineiden käyttövarmuus

	Kyllä	Ei
Kriittisiin tuotantovälineisiin kohdistuvat häiriöt on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Välineiden käytettävyyttä on varmistettu käyttämällä vakioituja ja tunnettuja välineitä ja komponentteja. Välineet huolletaan ennakkoivasti, säännöllisesti ja valvotusti huoltosuunnitelmien mukaan. Välineiden ylläpito on toteutettu kunnossapitosuunnitelmien mukaan. Korjaavien menettelyjen osuus on alle 50 % ylläpitokustannuksista.		

#### 5.2.5 Tuotannonohjausjärjestelmän hallinta

	Kyllä	Ei
Tuotannonohjausjärjestelmän (mm. automaatio- ja käytönvalvontajärjestelmät) häiriötilanteiden hallinta on vastuutettu ja ohjeistettu. Tuotannonohjauksen vaihtoehtoiset toimintatavat ja varajärjestelyt on kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa. Jatkuvuussuunnitelma sisältää toimenpiteet vakavan häiriötilanteen ohjaamiseksi ja vahinkojen rajoittamiseksi sekä toteutettavat tuotannonohjauksen tehtävät (ml. työvälineet). Lisäksi se sisältää tarvittavien muiden toimintayksiköiden, tukitoimintayksiköiden ja ulkoisten toimijoiden tehtävät (ml. välineet). Tehtävät ovat vastuutettu ja tilanteen selvittämiseksi on riittävästi päteviä henkilöitä. Jatkuvuussuunnitelma on liitetty tuotannon laatuohjelmään (toiminnanohjaus- tai johtamisjärjestelmään). Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

#### 5.2.6 Tuotannonohjauksentietoturvallisuus

	Kyllä	Ei
Tuotannonohjauksen tietoturvamennettelyt ja -ratkaisut on suunniteltu ja toteutettu.		

5.2.7 Tuotantotilojen käytettävyys	Kyllä	Ei
Tuotantotiloihin kohdistuvat häiriöt (ml. kriisit) on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Toiminta häiriötilanteissa (ml. kriisit) on resursoitu, ohjeistettu ja vastuutettu. Tuotantotiloihin kohdistuvien häiriöiden hallinta huomioidaan jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä. Häiriöt dokumentoidaan ja vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

#### 5.2.8 Tuotantotilojen suojaus

	Kyllä	Ei
Vastuut tuotantotilojen turvallisuudesta on määritelty. Toiminta eri turvallisuustilanteissa on resursoitu ja ohjeistettu. Tuotantotiloissa on vartiointi ja tallentava videovalvonta. Paloilmaisinjärjestelmän toimivuus testataan säännöllisesti. Viranomaisia (mm. pelastusviranomainen) on tiedotettu toteutetuista suojaustoimista. Tuotantotiloihin kohdistuvien häiriöiden hallinta huomioidaan jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä. Häiriöt dokumentoidaan ja vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

### 5.3 TOIMITUSKETJU

#### 5.3.1 Toimitusketjun hallinta

	Kyllä	Ei
Toimitusketjun osapuolten toiminta häiriötilanteissa on vastuutettu ja ohjeistettu. Jatkuvuussuunnitelma sisältää toimenpiteet häiriötilanteen ohjaamiseksi ja vahinkojen rajoittamiseksi sekä toteutettavat toimitusketjun ohjauksen tehtävät (ml. työvälineet). Lisäksi se sisältää häiriötilanteissa noudatettavat vaihtoehtoiset toimintatavat ja järjestelyt. Jatkuvuussuunnitelman ylläpito on vastuutettu.		

### 5.3.2 Keskusvarastot, logistiikkakeskukset, jakelukeskukset ja terminaalit

	Kyllä	Ei
Varastointiin liittyvät häiriöt (ml. kriisit) on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Varastojen kriittisyys on arvioitu. Varastointiin liittyvä toiminta häiriötilanteissa (ml. kriisit) on resursoitu, ohjeistettu ja vastuutettu. Varastointi ja varastot huomioidaan jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä. Häiriöt dokumentoidaan ja vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

### 5.3.3 Kuljetukset

	Kyllä	Ei
Toiminnan kannalta kriittinen kuljetuskalusto ja kriittiset kuljettajat on luetteloitu. Kuljetuskaluston ja kuljettajien saatavuus on varmistettu ja niiden käyttöönottojärjestelyt sekä ajoaika- ja lepoaikajärjestelyt on ohjeistettu. Erikoiskuljetuskaluston vaihtoehtoiset toimittajat on kartoitettu. Poikkeusolojen kuljetuskaluston resurssivaraukset on tehty.		

### 5.3.4 Kuljetuskaluston riittävyys

	Kyllä	Ei
Toiminnan kannalta kriittisen kuljetuskaluston kunnon ja riittävyyden takaavat toimenpiteet on suunniteltu ja ohjeistettu. Kaluston kehittäminen on osa liiketoiminnan suunnittelua. Korvaavan kaluston hankinnasta / käytöstä on suunnitelma. Kaluston kunnon seurantaan on suunnitelma. Valvonta on säännöllistä.		

### 5.3.5 Kuljetuskaluston huolto ja varaosapalvelu

	Kyllä	Ei
Häiriötilanteiden varalle on toimintaohjeet ja jatkuvuussuunnitelmat. Kalusto on pääosin vakioitu ja koostuu tunnetuista merkeistä. Huoltosopimukset kalustolle on tehty. Huolto on ennakoitavaa ja säännöllistä. Kriittisten varaosien saatavuus on varmistettu lyhyeksi ajaksi. Varaosahuolto on järjestetty. Maahantuojan koulutuksesta on sopimus. Erikoiskalustolle on huoltosopimukset.		

## 5.4 ENERGIAN SAANTI

### 5.4.1 Sähkön saatavuus

	Kyllä	Ei
Liiketoiminnan sähkösaannin häiriöt on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Kriittisten toimintaympäristöjen sähkön saantihäiriöiden hallinta on vastuutettu ja ohjeistettu. Prosessien, järjestelmien ja laitteiden sähkönsyöttö on kahdennettu, varajärjestelyt suunniteltu ja varavoiman käyttö ohjeistettu. Varavoiman riittävyyttä prosessien, järjestelmien ja laitteiden hallittuun alasajoon testataan. Sähkön saannin varmistaminen on kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa ja huomioitu jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä. Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

### 5.4.2 Polttoaineen (öljy, diesel, kaasu, turve, pelletti) saatavuus

	Kyllä	Ei
Liiketoiminnassa tarvittavan polttoaineen saannin häiriötilanteet on luokiteltu ja vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) arvioitu. Kriittisten toimintaympäristöjen polttoaineen saannin häiriöiden hallinta on vastuutettu ja ohjeistettu. Prosessien, järjestelmien ja laitteiden polttoaineen saanti on varmistettu polttoainesäiliöillä, -varastoilla ja toimitussopimuksilla sekä mahdollisten vaihtoehtoisten energiamuotojen käyttämisellä. Varastoitu polttoaine riittää lyhytkestoiseen häiriöön. Polttoaineen saatavuus on kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa ja huomioitu jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä. Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		



## 5.5 TOIMINTAOLOSUHTEET

### 5.5.1 Talous- ja raakaveden saatavuus ja laatu

	Kyllä	Ei
Talousveden saannin häiriötilanteet on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Kriittisten toimintojen talousveden saannin häiriöiden hallinta ja veden laadun valvonta on vastuutettu ja ohjeistettu. Kriittisten toimintojen talousveden saanti on varmistettu varajärjestelyillä ja tarkoituksenmukaisella talousveden varastoinnilla. Raakavedelle on määritelty laadulliset vaatimukset ja veden laadun sallittu vaihteluväli. Veden laatua mitataan säännöllisesti. Haitallisia terveysvaikutuksia pyritään ehkäisemään ja hallitsemaan. Talousveden saannin häiriöiden hallinta on kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa ja huomioitu jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä.		

### 5.5.2 Käyttöveden saatavuus

	Kyllä	Ei
Käyttöveden saannin häiriötilanteet on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Kriittisten toimintojen käyttöveden saannin häiriöiden hallinta on vastuutettu ja ohjeistettu. Kriittisten toimintojen käyttöveden saanti on varmistettu varajärjestelyillä ja tarkoituksenmukaisella käyttöveden varastoinnilla. Käyttöveden saannin häiriöiden hallinta on kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa ja huomioitu jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä.		

### 5.5.3 Prosessiveden saatavuus

	Kyllä	Ei
Prosessiveden saannin häiriötilanteet on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Kriittisten toimintojen prosessiveden saannin häiriöiden hallinta on vastuutettu ja ohjeistettu. Kriittisten toimintojen prosessiveden saanti on varmistettu varajärjestelyillä ja tarkoituksenmukaisella prosessiveden varastoinnilla. Prosessiveden saannin häiriöiden hallinta on kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa ja huomioitu jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä.		

#### 5.5.4 Jätevesihuolto

	Kyllä	Ei
Jätevesihuollon häiriöistä aiheutuvat tuoteturvallisuusriskit on kartoitettu. Jätevesihuollon häiriöiden hallinta on vastuutettu ja ohjeistettu (mm. menettelyt toleranssien ylittävien jätevesien käsittelemisestä). Jätevesihuollon häiriöiden hallinta on kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa ja huomioitu jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä.		

#### 5.5.5 Höyryn saatavuus

	Kyllä	Ei
Höyryn saannin häiriötilanteet on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Kriittisten toimintaympäristöjen höyryn saannin häiriöiden hallinta on vastuutettu ja ohjeistettu. Prosessien, järjestelmien ja laitteiden höyryn saanti on varmistettu varajärjestelyillä (esim. vaihtoehtoisella energiamuodolla). Höyryn saatavuus on kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa ja huomioitu jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä. Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

#### 5.5.6 Lämmön saatavuus

	Kyllä	Ei
Lämmön saannin häiriötilanteet on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Kriittisten toimintaympäristöjen lämmön saannin häiriöiden hallinta on vastuutettu ja ohjeistettu. Prosessien, järjestelmien ja laitteiden lämmön saanti on varmistettu ja kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa sekä huomioitu jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä. Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

#### 5.5.7 Kylmän saatavuus

	Kyllä	Ei
Kylmän saannin häiriötilanteet on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Kriittisten toimintaympäristöjen kylmän saannin häiriöiden hallinta on vastuutettu ja ohjeistettu. Prosessien, järjestelmien ja laitteiden kylmän saanti on varmistettu ja kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa sekä huomioitu jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä. Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

#### 5.5.8 Ilmastointi

	Kyllä	Ei
Lämmitysjärjestelmän häiriötilanteet on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Kriittisten toimintaympäristöjen lämmitysjärjestelmän häiriöiden hallinta (mm. huollon säännöllisyys, korvaavat laitteet ja muut järjestelyt) on vastuutettu ja ohjeistettu. Lämmitysjärjestelmän toiminta on varmistettu ja kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa sekä huomioitu jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä. Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

#### 5.5.9 Lämmitys

	Kyllä	Ei
Ilmastointijärjestelmän häiriötilanteet on luokiteltu ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Kriittisten toimintaympäristöjen ilmastointijärjestelmän häiriöiden hallinta (mm. huollon säännöllisyys, korvaavat laitteet ja muut järjestelyt) on vastuutettu ja ohjeistettu. Ilmastointijärjestelmän toiminta on varmistettu ja kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa sekä huomioitu jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä. Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

#### 5.5.10 Sääolosuhteet

	Kyllä	Ei
Poikkeuksellisten sääolosuhteiden vaikutukset liiketoiminnalle (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) on arvioitu. Kriittisten tehtävien toteuttaminen poikkeuksellisissa sääolosuhteissa on vastuutettu ja ohjeistettu jatkuvuussuunnitelmassa sekä huomioitu jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä. Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

## 5.6 JÄTEHUOLTO

### 5.6.1 Kaatopaikkakelpoiset jätteet

	Kyllä	Ei
Kaatopaikkakelpoisten jätteiden jätehuollon häiriöiden hallinta on vastuutettu ja ohjeistettu. Jätehuollon häiriöiden hallinta on kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa ja huomioitu jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä. Jätehuollon palvelutuottajan kanssa tehdyssä sopimuksessa on sovittu menettelyistä häiriötilanteissa.		

### 5.6.2 Kierrätyskelpoiset jätteet

	Kyllä	Ei
Kierrätyskelpoisten jätteiden jätehuollon häiriöiden hallinta on vastuutettu ja ohjeistettu. Jätehuollon häiriöiden hallinta on kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa ja huomioitu jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä. Jätehuollon palvelutuottajan kanssa tehdyssä sopimuksessa on sovittu menettelyt häiriötilanteissa.		

### 5.6.3 Ongelmajätteet

	Kyllä	Ei
Ongelmajätteiden jätehuollon häiriöiden hallinta on vastuutettu ja ohjeistettu. Jätehuollon häiriöiden hallinta on kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa ja huomioitu jatkuvuussuunnitelman testauksessa ja päivityksissä. Jätehuollon palvelutuottajan kanssa tehdyssä sopimuksessa on sovittu menettelyt häiriötilanteissa.		

## 5.7 TEKNISET PALVELUT JA JÄRJESTELMÄT

### 5.7.1 Tietotekniset palvelut

	Kyllä	Ei
Tietoteknisten palvelujen (mm. sovellusten, sähköpostijärjestelmän toiminta) häiriötilanteiden hallinta on vastuutettu ja ohjeistettu. Tietoteknisten palvelujen jatkuvuutta turvaavat (vaihtoehtoiset) toimintatavat ja varajärjestelyt (mm. kaksi eri konesalia) on kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa. Jatkuvuussuunnitelma sisältää vakavan häiriötilanteen ohjaamisen ja vahinkojen rajoittamisen toimenpiteet, toteutettavat tehtävät (ml. välineet) sekä tarvittavien muiden toimintayksiköiden, tukitoimintayksiköiden ja ulkoisten toimijoiden tehtävät (ml. välineet). Nämä tehtävät ovat vastuutettu ja tilanteen selvittämiseksi on riittävästi päteviä henkilöitä. Jatkuvuussuunnitelma on liitetty johtamisjärjestelmään. Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

### 5.7.2 Maksuliikennejärjestelyt

	Kyllä	Ei
Maksuliikenteen häiriötilanteiden hallinta on vastuutettu ja ohjeistettu. Maksuliikenteen toiminnan jatkuvuutta turvaavat (vaihtoehtoiset) toimintatavat ja varajärjestelyt on kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa. Jatkuvuussuunnitelma sisältää vakavan häiriötilanteen ohjaamisen ja vahinkojen rajoittamisen toimenpiteet, toteutettavat tehtävät (ml. välineet) sekä tarvittavien muiden toimintayksiköiden, tukitoimintayksiköiden ja ulkoisten toimijoiden tehtävät (ml. välineet). Nämä tehtävät ovat vastuutettu ja tilanteen selvittämiseksi on riittävästi päteviä henkilöitä. Jatkuvuussuunnitelma on liitetty johtamisjärjestelmään. Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

### 5.7.3 Kriisiviestintävälineet

	Kyllä	Ei
Kriisiviestintävälineiden käyttö on vastuutettu ja ohjeistettu. Toimintavarmuuden turvaavat toimintatavat ja varajärjestelyt (mm. välineiden toimivuuden säännöllinen testaaminen) on kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa. Jatkuvuussuunnitelma sisältää vakavan häiriötilanteen ohjaamisen ja vahinkojen rajoittamisen toimenpiteet, toteutettavat tehtävät (ml. työvälineet) sekä tarvittavien muiden toimintayksiköiden, tukitoimintayksiköiden ja ulkoisten toimijoiden tehtävät (ml. työvälineet). Tehtävät ovat vastuutettu ja tilanteen selvittämiseksi on riittävästi päteviä henkilöitä. Jatkuvuussuunnitelma on liitetty johtamisjärjestelmään. Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

### 5.7.4 Tietoliikenneyhteydet

	Kyllä	Ei
Tietoliikenteen häiriötilanteiden hallinta on vastuutettu ja ohjeistettu. Tietoliikenteen toiminnan jatkuvuutta turvaavat (vaihtoehtoiset) toimintatavat ja varajärjestelyt (mm. varmennetut tietoliikenneyhteydet, tietoliikenneyhteyksien testaus, kapasiteettitarpeen ennustus ja kapasiteetin varaaminen ennalta, tietoliikennelaitteiden sijoittaminen lukittuihin tiloihin, sähkönsaannin varmistaminen, tietoliikennetarkaisujen dokumentointi) on kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa. Jatkuvuussuunnitelma sisältää vakavan häiriötilanteen ohjaamisen ja vahinkojen rajoittamisen toimenpiteet, toteutettavat tehtävät (ml. työvälineet) sekä tarvittavien muiden toimintayksiköiden, tukitoimintayksiköiden ja ulkoisten toimijoiden tehtävät (ml. työvälineet). Tehtävät ovat vastuutettu ja tilanteen selvittämiseksi on riittävästi päteviä henkilöitä. Jatkuvuussuunnitelma on liitetty johtamisjärjestelmään. Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

#### 5.7.5 Sovellusmuutosten hallinta

	Kyllä	Ei
Sovellushäiriöiden hallinta on vastuutettu ja ohjeistettu. Sovellusten toiminnan jatkuvuutta turvaavat toimintatavat ja varajärjestelyt on kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa. Sovellusmuutosten teko on hallittu ja sovelluksen siirto tuotantoympäristöön on vastuutettu henkilölle, jolla ei ole oikeutta tehdä sovellusmuutoksia. Jatkuvuussuunnitelma sisältää vakavan häiriötilanteen ohjaamisen ja vahinkojen rajoittamisen toimenpiteet, toteutettavat tehtävät (ml. työvälineet) sekä tarvittavien muiden toimintayksiköiden, tukitoimintayksiköiden ja ulkoisten toimijoiden tehtävät (ml. työvälineet). Tehtävät ovat vastuutettu ja tilanteen selvittämiseksi on riittävästi päteviä henkilöitä. Jatkuvuussuunnitelma on liitetty johtamisjärjestelmään. Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

#### 5.7.6 Tietojärjestelmien operointi

	Kyllä	Ei
Tietojärjestelmien operoinnin häiriötilanteiden hallinta on vastuutettu ja ohjeistettu. Operoinnin toiminnan jatkuvuutta turvaavat toimintatavat ja varajärjestelyt on kuvattu jatkuvuussuunnitelmassa. Tietojärjestelmien operointiin on nimetyt henkilöt, jotka eivät tee sovellusmuutoksia, ja heille on nimetyt varahenkilöt. Ajantasaiset operointiohjeet on saatavilla. Operointi tehdään erityisesti operointiin varatusta tilasta. Jatkuvuussuunnitelma sisältää vakavan häiriötilanteen ohjaamisen ja vahinkojen rajoittamisen toimenpiteet, toteutettavat tehtävät (ml. välineet) sekä tarvittavien muiden toimintayksiköiden, tukitoimintayksiköiden ja ulkoisten toimijoiden tehtävät (ml. välineet). Nämä tehtävät ovat vastuutettu ja tilanteen selvittämiseksi on riittävästi päteviä henkilöitä. Jatkuvuussuunnitelma on liitetty johtamisjärjestelmään. Vastaava häiriö pyritään jatkossa ehkäisemään.		

## 6 JATKUVUUDENHALLINNAN KEHITTÄMISEN MITTARIT

### 6.1 ORGANISAATION JATKUVUUDENHALLINNAN KEHITTÄMISEN HANKKEET

#### 6.1.1 Keskeisten toimintojen jatkuvuudenhallinnan valmius

	Kyllä	Ei
Liiketoimintojen jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeista on näyttöä. On esimerkiksi häiriöiden varalle ohjeistettut ja harjoitellut vaihtoehtoiset toimintatavat tai sopimuksiin dokumentoidut kumppaneilta vaadittavat jatkuvuudenhallinnan menettelyt.		

#### 6.1.2 Osaamisvalmius

	Kyllä	Ei
Häiriötilanteessa liiketoimintatehtävistä vastaavien henkilöiden osaamisen kehittämisestä on näyttöä. On esimerkiksi tehty työohje häiriön aikana suoritettavista liiketoimintatehtävistä.		

#### 6.1.3 Tekninen valmius

	Kyllä	Ei
Tietoteknisen toimintavarmuuden ja jatkuvuudenhallinnan (mm. toimintatapojen, järjestelyjen tai teknisten ratkaisujen) kehittämishankkeista on näyttöä. On esimerkiksi toteutettu automaatiojärjestelmän kriittiselle työvaiheelle vaihtoehtoinen toimintatapa häiriötilanteiden varalle.		

#### 6.1.4 SOPIVA-suositusten soveltamisen valmius

	Kyllä	Ei
SOPIVA-sopimusmallien ja -suositusten soveltamisesta on näyttöä. On esimerkiksi liitetty suositukset liiketoiminnalle kriittisten palvelujen hankinnan tarjouspyyntöihin tai liitetty sopimusmallilauseke liiketoiminnalle kriittisiin palvelusopimuksiin.		



## 6.2 HUOLTOVARMUUSORGANISAATION HANKKEET HUOLTOVARMUUSKRIITTISEN ORGANISAATION KANNALTA

### 6.2.1 Toimialan jatkuvuudenhallinnan valmius

	Kyllä	Ei
Huoltovarmuusorganisaation (sektorit, poolit, Huoltovarmuuskeskus) kehittämishankkeista toimialan yritysten ja organisaatioiden jatkuvuudenhallinnan menettelyjen parantamiseksi on näyttöä. On esimerkiksi tuotettu yritysten ja organisaatioiden tarpeisiin jatkuvuudenhallinnan kehittämistä tukevia käytännön ohjeita ja koulutusta.		

### 6.2.2 Toimintaverkoston jatkuvuudenhallinnan valmius

	Kyllä	Ei
Yhteiskunnan varautumista tukevien yritysten ja organisaatioiden muodostamien toimintaprosessien ja toimintaverkoston jatkuvuudenhallinnan menettelyjen kehittämishankkeista on näyttöä. On esimerkiksi toteutettu toimintaverkoston toimijoiden tarpeisiin jatkuvuudenhallinnan kehittämistä tukevia käytännön ohjeita ja koulutusta.		

### 6.2.3 SOPIVA-suositusten soveltamisen valmius toimintaverkostoissa

	Kyllä	Ei
Huoltovarmuusorganisaation (sektorit, poolit, Huoltovarmuuskeskus) SOPIVA-sopimusmallien ja -suositusten soveltamisesta on näyttöä. On esimerkiksi arvioitu sopimusosapuolten suositusten noudattamisen taloudellisia vaikutuksia.		

## JATKUVUUSHARJOITUSOHJE

Tämän ohjeen tarkoituksena on tukea häiriötilanteiden harjoittamista organisaatioissa.<sup>1</sup> Jotta häiriöt voidaan hallita, on tärkeää nimetä häiriötilanteessa tarvittavat henkilöt ja täsmentää heidän tehtäväänsä sekä kouluttaa heidät toimimaan häiriötilanteessa. Vasta koulutuksen jälkeen voidaan harjoitella häiriötilanteiden aikaista toimintaa.

Henkilöiden tehtävät ja toimenpiteet esitetään jatkuvuussuunnitelmassa. Jatkuvuussuunnitelma on kriittisen (liike)toiminnan dokumentoitu toimintaohje, joka otetaan käyttöön vakavassa häiriötilanteessa. Se sisältää mm. tilanteet, jotka organisaatio on määritellyt vakaviksi häiriötilanteiksi, ja ohjeet toiminnasta häiriötilanteessa sekä häiriötilanteessa tarvittavat henkilöt, resurssit ja palvelut. Jatkuvuussuunnitelmaa ylläpidetään säännöllisesti.

Häiriötilanteiden harjoittelun tulee olla säännöllistä, jotta jatkuvuussuunnitelman ajantasaisuudesta voidaan varmistua. Harjoittelu kehittää toimijoiden kykyä toimia häiriötilanteessa, lyhentää toipumisaikaa ja pienentää taloudellisia ja muita menetyksiä.

Yrityksen toiminnan jatkuvuudenhallinnan kykyä ja henkilöiden toimintaa häiriötilanteissa voidaan harjoitella häiriötilanteita kuvaavilla skenaarioilla. Harjoituksissa käytettäviä skenaarioita voi suunnitella hyödyntämällä HUOVI-portaalin häiriötietopankin häiriökuvauksia (word -dokumentti). Häiriötietopankin esimerkkihäiriöt antavat ideoita, joilla voi uusia tai täydentää yrityksen harjoituksen lähtö- tai jatkotilannetta.

Häiriötilanneharjoitus sisältää seuraavat vaiheet:

1. harjoituksen tarkoituksen ja tavoitteiden määrittäminen
2. harjoituksen organisointi
3. harjoitusskenaarion suunnittelu
4. harjoitusmenetelmän ja -välineiden valinta
5. harjoitukseen valmistautuminen
6. harjoituksen toteutus ja seuranta
7. pikapalaute, harjoituskertomus ja jatkotoimenpiteet.

---

<sup>1</sup> Häiriötilanne on toiminnan jonkin osatekijän haitallista vaihtelua, josta huolimatta toiminta voi silti pääosin jatkua. Vakavalla häiriötilanteella tarkoitetaan toiminnan keskeytymistä tai mitä tahansa tapahtumaa, joka voi johtaa toiminnan keskeytymiseen, kriisiin tai katastrofiin.

## 1 Harjoituksen tarkoituksen ja tavoitteiden määrittäminen

Jokaisella harjoituksella tulee olla omistaja, jonka tehtävänä on perustella johdolle harjoituksen tarkoitus ja hyödyt. Harjoituksen tulee olla yritykselle realistinen ja uskottava. Harjoitukselle on määritettävä tarkoitus ja tavoitteet. Harjoituksen suunnitteluun, harjoittelemiseen ja harjoituksen purkuun tulee varata riittävästi resursseja.

Harjoituksen tarkoituksen mukaan valitaan harjoitukseen osallistujat. Esimerkiksi, jos

- harjoitus on vakavan häiriön / kriisin johtamisharjoitus, osallistujat valitaan niin, että heillä on valtuudet tehdä tilanteessa vaadittavia päätöksiä
- harjoitus on kriisiviestintäharjoitus, osallistujiksi valitaan esimerkiksi viestintävastuullisia
- harjoitus on tietyn yksikön/toiminnon jatkuvuussuunnitelmien mukaisen toiminnan harjoittelu, osallistujiksi valitaan vastuuhenkilöitä yksiköstä/toiminnosta ja sen tarvitsemien sidosryhmien edustajia
- harjoitus painottuu esim. jonkun teknisen laiteympäristön vian korjaamiseen ja teknisiin asennuksiin, osallistujiksi valitaan teknisiä asiantuntijoita.

Harjoituksella on onnistumisen edellytykset, kun

- organisaation johto on sitoutunut harjoituksen järjestämiseen
- harjoitus suunnitellaan huolellisesti
- harjoitukseen on riittävät resurssit
- harjoituksella pyritään paljastamaan uutta tietoa (kuten puutteita ja kehittämiskohteita).

Harjoituksen kohteena oleva toiminto tulee määritellä selkeästi. Toiminnon valitsemisen perusteena voivat olla esimerkiksi liiketoiminnan kannalta kriittisen toiminnon toimintavarmuuden parantaminen, riskianalyysin perusteella tunnistetut puutteet tai toiminnolle luotu uusi jatkuvuussuunnitelma. Harjoituksen kohteiden ja harjoitteluun osallistujien tulee vaihtua säännöllisesti, oleellista on harjoitella mahdollisimman kattavasti.

Harjoittelulla on tarkoitus etsiä esimerkiksi osallistuvien toiminnasta puutteita eikä kilpailla skenaarion kirjoittajaryhmää (nk. peliryhmä) vastaan.

HUOM! Harjoitusta ei ole syytä toteuttaa, jos tiedetään, että vastuut ovat epäselviä tai toimintaohjeet ovat puutteellisia. Havaitut puutteet tulee korjata ennen harjoituksen järjestämistä.

## 2 Harjoituksen organisointi

Harjoituksen suunnittelu ja toteutus tulee organisoida ja aikatauluttaa. Harjoitukselle nimetään organisoija tai johtoryhmä. Harjoituksen osallistujat nimetään ja heidän roolinsa täsmennetään. Osallistujat nimetään harjoituksen tarkoituksen ja tavoitteiden perusteella. Harjoituksessa tulee olla mukana kaikki toimijat ml. sidosryhmien edustajat, joita tarvitaan todellisessa häiriötilanteessa.

Harjoituksessa tulee olla yksi tai useampi nimetty henkilö, joka kirjaa koko ajan harjoituksesta huomioita.

Harjoituksen organisoijan tulee tuntee hyvin harjoiteltavan häiriön kohteena oleva toiminto ja sen toimintaa häiriötilanteissa ohjaavat olemassa olevat jatkuvuussuunnitelmat ja muut toimintaohjeet.

## 3 Harjoitusskenaarion suunnittelu

Harjoituksen suunnitteluvaiheessa kirjoitetaan harjoitusskenaario. Skenaariossa kuvataan häiriötilanteen tapahtumat (mitä tapahtuu ja missä, ketkä toimivat ja miten) ja niiden ajoituksen, kuten tilanteen alkamisen, tilanteen etenemisen ja rinnakkaiset tapahtumat, sekä eri vaiheissa tarvittavat ja oikein skaalatut aineistot. Häiriötilanteen tapahtumien tulee olla oikein mitoitettuna harjoituskellossa. Harjoituksen suunnitteluun ei voi käyttää koskaan liikaa aikaa.

Suunnitteluvaiheessa vahvistetaan osallistujat (sisäiset ja ulkoiset) ja päätetään kustannusten jako osallistuvien kesken. Harjoitus tulee toteuttaa niin, että se häiritsee mahdollisimman vähän normaalia liiketoimintaa.

## 4 Harjoitusmenetelmän ja -välineiden valinta

Harjoitus voidaan toteuttaa asiakirjaharjoituksena (nk. desktop-harjoitus), jolloin häiriötilanteen toimenpiteet käydään läpi kohta kohdalta yhteisessä palaverissa, tai toiminnallisena harjoituksessa, jolloin harjoitellaan jatkuvuussuunnitelmien ja toimintaohjeiden, -korttien mukaista toimintaa kuvatussa tilanteessa. Näin toimimalla saadaan tietoa häiriötilanteen ohjeistuksen ja suunnitelmien ajantasaisuudesta ja puutteista.

Harjoituksessa voidaan testata esimerkiksi:

- osallistujien toimintakykyä ja toimintaa häiriötilanteessa
- kohteena olevan toiminnon jatkuvuussuunnitelmien ml. toimintaohjeiden, -korttien soveltamista ja tarkoituksenmukaisuutta
- toimenpiteiden oikea-aikaisuutta
- päätöksentekoketjujen toimintaa
- viestinnän tehokkuutta (ulkoinen ja sisäinen viestintä)
- toisistaan riippuvien osapuolten yhteistoimintaa
- (tuki)toimintojen kykyä reagoida tapahtumiin.

## 5 Harjoitukseen valmistautuminen

Harjoitukseen osallistuville henkilöille tulee tiedottaa harjoituksen tarkoitus, tavoitteet ja henkilöiden roolit. Harjoitukseen osallistujille pidettävässä palaverissa, esimerkiksi viikkoa ennen harjoitusta, ohjeistetaan, miten harjoitukseen tulee valmistautua esimerkiksi ennakotehtävillä tai perehtymällä case-esimerkkiin toteutetusta harjoituksesta (tarkoitus, tavoitteet, ajoitus, tulokset). Harjoituksen organisoijan on kuitenkin hyvä muistaa, että ennakotehtävät jäävät usein tekemättä.

Etukäteen tulee tarkistaa, että harjoitukseen osallistuvat ovat tietoisia häiriötilanteen varalle tehdyistä ohjeista ja että osallistujat ovat tutustuneet niihin ja tietävät mistä ne löytyvät.

## 6 Harjoituksen toteutus ja seuranta

Harjoituksessa arvioidaan osallistujien kykyä soveltaa toimintaohjeita, -kortteja. Näiden tulee elää harjoituksen aikana. Harjoituksessa pyritään tunnistamaan osallistujien ”heikkoja viestejä”, jotta saadaan selville toimintatapojen haavoittuvuuksia ja kehittämisen kohteita.

Harjoituksen aikana tapahtuvat mahdolliset oikeat häiriöt tulee voida varmuudella erottaa simuloituista häiriöistä.

Mikäli harjoitus toteutetaan niin, että ulkopuoliset saavat tiedon harjoituksesta, tulee harjoituksesta tiedottaa ennalta viranomaisia ja lähialueen asukkaita.

## 7 Pikapalaute, harjoituskertomus ja jatkotoimenpiteet

Harjoituksen loputtua tulee antaa osallistujille välittömästi palautetta.

Harjoituksen tapahtumat ja dokumentoidut huomiot käydään läpi ja arvioidaan

- mitkä harjoituksen tavoitteista saavutettiin
- mitä on kehitettävää toimintatavoissa, toimintaohjeissa tai jatkuvuussuunnitelmissa
- missä harjoituksessa onnistuttiin.

Harjoituksen tulokset kootaan harjoituskertomukseksi esimerkiksi tavoitteiden mukaisesti. Harjoituksen osallistujille kerrotaan kehittämiskohteista ja niiden toteutuksen ajoituksesta.

Häiriötilanteissa toimintaa ohjaavien jatkuvuussuunnitelmien päivittäminen ja toiminnan harjoittelu ovat jatkuvaa toimintaa. Jatkuvuussuunnitelmia tulee päivittää säännöllisesti, sillä häiriötilanteet ja niissä tarvittavat toimenpiteet muuttuvat.

## Liite 5: Haastattelut

Yritys A:n yritysturvallisuusjohtajan haastattelu suoritettiin toukokuussa 2014. Yrityksessä harjoitellaan toimintaohjeita ja jatkuvuudenhallinnan kehitystyötä on tehty pitkään. Yritys B:n turvallisuuspäällikön haastattelu tehtiin elokuussa 2013. Yrityksessä ei järjestelmällisesti harjoitella jatkuvuudenhallinnan toimintaohjeita, vaan enemmän kertaluonteisesti mm kriisiviestintää ja kehitystyötä tehdään muulla tavoin. Jatkuvuudenhallintaprosessi on yrityksissä eri vaiheissa.

Yrityksessä A puhutaan häiriöttömyydestä jatkuvuudenhallinnan tilalla ja B yrityksessä toipumissuunnittelusta jatkuvuussuunnittelun asemesta.

### Taustatiedot

#### *1 Miten pitkään olet ollut yrityksessä nykyisessä työssäsi ja mikä on tehtäväsi?*

A Kahdeksan vuotta, yritysturvallisuusjohtaja.

B Yhdeksän vuotta, turvallisuuspäällikkö.

#### *2 Mitkä ovat vastualueesi?*

A Vastaan yritysturvallisuudesta. Turvallisuustoimintamme painopiste on ennakoivassa turvallisuustyössä. Turvallisuustyöllä haluamme varmistaa toimipaikkojemme toiminnan häiriöttömyyden. Häiriöttömyys on vähemmän arvolatausta sisältävä termi kuin turvallisuus ja sitä on mielekkäämpää käyttää esimerkiksi anglosaksisissa maissa. Yritysturvallisuus sisältää EK:n luokittelun mukaiset osa-alueet: tuotannon ja toiminnan turvallisuus, työ-, henkilö-, rikos-, ympäristö-, tietoturvaluus (hallinnollinen), pelastustoiminta, valmiussuunnittelu, ulkomaantoimintojen turvallisuus ja kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus.

B Kiinteistö-, rikos-, työ- ja paloturvallisuus, jatkuvuussuunnittelu tuotannon osalta eli toipumissuunnittelu, varautuminen (ei IT-turvallisuus tai toipuminen, ympäristö- ja tuoteturvallisuus, riskienhallinta). Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu on muutakin kuin toipumista, mm liiketoiminnan päätöksiä. Toimin teknisenä asiantuntijana, linjaorganisaatiossa tehdään päätökset.

#### *3 Millainen on turvallisuusorganisaatio?*

A Suomessa on kymmenen alueturvallisuuspäällikköä (kullakin 2-3 tehdasta eri liiketoiminta-alueilta), paikalliset kriisinhallintaorganisaatiot (vähintään tehtaanjohtaja, viestinnän ja turvallisuuden ammattilainen) sekä konsernin kriisinhallintaryhmä, Huovi-työryhmä ja koordinaa-

tioryhmä (tuotantojohtajat, tiedon siirtäminen paikalliselle tasolle). Konsernihallinnossa toimii häiriöttömyyden parissa kaksi henkilöä päätoimisesti.

B Riskienhallintapäällikkö, turvallisuuspäällikkö, ympäristöpäällikkö, tuoteturvallisuuspäällikkö, tietohallintopäällikkö ja automaatioturvallisuuden päällikkö, kuusi henkilöä päätoimisesti. Tehtaissa on omat kohdekohtaiset yhteyshenkilöt, jotka edistävät toipumissuunnittelua omalla toimipaikallaan, tehtaanjohtaja vastaa toteutuksesta.

## Jatkuvuudenhallinta

### *4 Milloin jatkuvuussuunnittelua alettiin ajallisesti tekemään?*

A On tehty jo pitkään.

B On tehty pitempään, mutta järjestelmällisesti 2007, pilottikohde oli 2009.

### *5 Mikä antoi alkusysäyksen suunnittelulle?*

A Yrityksen johto näkee turvallisuustyön kilpailutekijänä. Haluamme olla luotettava toimija, jolla on hyvä turvallisuuskulttuuri. Aiemmin turvallisuuden tila ei ollut mitattavissa. Yrityksen johdon päätöksellä haluttiin luoda yhteismitalliset tavat turvallisuustyölle, luoda järjestelyt ja mittaamisen tavat, joilla turvallisuus on rakennettu osaksi liiketoiminnan prosesseja.

B HUOVI aloitti ja HVK siirtyi sodanajan uhkakuvista normaalitoiminnan häiriöiden varautumisen ajatteluun. Oli mielekästä aloittaa samaan aikaan ja tukeutua HVK:n malliin. HUOVIn tietoteknisten ongelmien takia se käynnistyi vasta 2009. Teemme osittain samoja asioita eri tavalla. HVK:n valmennusseminaareissa saatiin tietoa, taustalla myös WTC-iskut ja maailmalla tapahtuneet häiriöt. Häiriöt ovat samoja sodanaikana, ne vain ovat vaikeampia ja laajempia. Suunnittelu alkoi miettimisellä riskienhallintapäällikön kanssa ja mukaan tulivat tehtaanjohtajat. Valmisteltu asia vietiin johtoryhmään.

### *6 Kuka organisaatiossa jatkuvuudenhallinnan työtä tekee?*

A Jatkuvuudenhallintaa tehdään keskitetysti konserni-tasolla yhdessä liiketoimintojen kanssa. Haastateltu linjaa sovitut prosessit ja pitää ne käynnissä yhdessä hänen alaisuudessaan toimivan turvallisuuspäällikön kanssa. Käytännön toteutuksesta vastaavat paikallisesti toimipaikkojen johto ja alueturvallisuuspäälliköt henkilöstön kanssa.

B Tehtaissa työtä tekevät yhteyshenkilöt sekä edellä mainittu turvallisuusorganisaatio. Ideana on että kaikki työntekijät tekevät jatkuvuussuunnittelua omassa työssään. Esimerkiksi teh-

taan muutostöissä huomioidaan jatkuvuussuunnittelu, mutta varautuminen on haastavaa ja välilliset kulut isoja (esimerkiksi tehtaan sulkeminen päiväksi). Toisaalta hyvin suunnittelemalla mm venttiilin asennus voidaan ajoittaa huoltotöiden ajaksi.

*7 Osallistuuko ulkopuolinen konsultti prosessiin?*

A Ei, yhteistyötä tehdään toimipaikoilla paikallisten pelastuslaitoksen ja vakuutusyhtiöiden kanssa.

B Ei, mutta koulutuksessa 2012 on ollut poliisin, HVKn, jälkitorjunnan ja vakuutusyhtiön edustajia.

*8 Miten jatkuvuudenhallinnan prosessi etenee?*

A Riskikentästä etsitään merkittävät riskit, jotka voivat aiheuttaa kriisejä. Aiheuttajat voivat olla ulkoisia, joista tulee heijastusvaikutuksia tai sisäisiä tapahtumia. Samanaikaisesti pitää ajatella poikkeusolojen yhteiskunnallisia velvoitteita että liiketoimintaa. Häiriöttömyyssuunnitelma kattaa kaikki tilanteet, tehtailla on paikallisesti omat häiriöttömyyssuunnitelmat ja konsernilla omansa.

B Tehtaat määrittelevät itse aloitukset ja resurssit. Yhteisesti päätetään teemavuoden aiheesta eli vuosittain painopistealueet, yksi tai kaksi, jotka tehdään kaikissa tehtaissa. Vuoden 2013 teemana on paloturvallisuus.

*9 Miten se on organisoitu ajallisesti? Osana vuoden raportointikiertoa?*

A Jatkuvuussuunnittelun harjoittelu kuuluu tehtaiden normaaliin vuosirytmiiin. Käytännön tasolla varautumista harjoitellaan kohdekohtaisesti järjestettävien harjoituksin. Harjoitukset ovat käytännönläheisiä ja niihin osallistuu muun muassa työpaikkasuojelun ja paikallisten pelastuslaitosten henkilöitä.

B Kyllä, osana vuoden raportointikiertoa. HUOVI käydään toukokuussa lävitse ja katsotaan kypsyysanalyysin tasot.

*10 Onko jatkuvuussuunnittelusta vastuussa nimetyt henkilöt?*

A On



B On, haastateltava toiminnan jatkuvuussuunnittelusta, riskienhallintapäällikkö osaltaan toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta ja vakuutuksista. Tehtaanjohtajat vastaavat yhteyshenkilöiden kanssa tehtaan jatkuvuudenhallinnasta.

*11 Onko henkilöstöllä ja vastuuhenkilöillä selvät roolit ja tieto omasta roolista?*

A ja B On

*12 Edellyttävätkö asiakkaat tai yhteistyökumppanit jatkuvuudenhallintaa vai tehdäänkö sitä omaehtoisesti?*

A Omaehtoisesti. Asiakkaat ovat kiinnostuneita standardien mukaisista menettelyistä, mutta eivät edellytä sitä jatkuvuudenhallinnalta.

B Omaehtoisesti. Yksittäiset asiakkaat, lähinnä ulkomailla kysyvät ja yhden toimittajan kanssa on käytössä SOPIVA-lausekkeet. Sika-influenssan aikana mietittiin skenaarioita, mitä tapahtuu jos kolmannes henkilökunnasta on poissa. Kysymme itse yhteistyökumppaneilta, tehdäänkö heillä jatkuvuudenhallintaa.

*13 Millainen on jatkuvuudenhallintastrategia/politiikka?*

A On olemassa.

B Turvallisuuden toimintaperiaatteet on tehty 2012, muutoin ei erillisiä kirjallisia ohjeita.

*14 Miten jatkuvuudenhallinnan tuloksellisuutta mitataan?*

A Tietojärjestelmätyökalulla. Toimipaikoilla mitataan 19 erilaista tunnuslukua, joista keskeisimpiä ovat järjestelmään tehtyjen ilmoitusten lukumäärä, ilmoitetut tapaturmat, ilmoitetut läheltä piti -tilanteet sekä kustannustiedot erilaisista henkilö- ja esinevahingoista.

B Ei selkeätä mittaria. Mitataan kaikkia onnettomuustapahtumia, joista tulee kustannuksia ja joka on ollut äkillinen sekä lisäksi tapaturmia (henkilövahinko). Toimittajan onnettomuustapahtumia ei välttämättä tiedetä, vain seuraus näkyy, esimerkiksi raaka-aine on myöhässä.

*15 Miten jatkuvuussuunnitteluun on budjetoitu rahaa? Tietty osuus liikevaihdosta, liikevoitosta?*

A Ei budjetoitu, johtoryhmä hyväksyy päätöksillä.

B Ei budjetoitu.

*16 Onko ollut häiriötilanteita, joissa jatkuvuussuunnitelmaa on käytetty?*

A On, noin kerran kuukaudessa häiriö kriisiytyy. Kriisin määritelmä on tuotannon keskeytys, ajallisesti pieni tai suuri. Häiriö on tapahtuma, joka ei aiheuta tuotannon keskeytystä.

B On ollut, mutta ei laajoja tai isoja katkoksia. Häiriön raja on viikon tuotantoseisokki, jonka yli meneviä ei ole ollut.

*17 Miten häiriötapahtumat vaikuttivat jatkuvuudenhallintaan tai sen kehittämiseen?*

A Harjoitukset perustuvat todellisiin, koettuihin kriiseihin.

B Tehtaanjohtajat huomioivat ne toiminnassa.

### **Jatkuvuussuunnittelun kehittäminen**

*18 Mitkä kehittämistavat koet hyödyllisimpinä?*

A Harjoittelun

B Tällä hetkellä yhteistyönä tehtävät skenaariokaaviot.

### **Harjoittelu**

*19 Harjoitellaanko jatkuvuussuunnitelman toimintaohjetta?*

A Kyllä. Harjoitellaan häiriöttömyyssuunnitelmaa mediasimulaattori-ohjelmalla.

B Ei, kaikille henkilökuntaan kuuluville käydään lävitse turvallisuuspaketti, jossa on pelastustoimintaa ynnä muuhun selkeästi turvallisuuteen liittyvää asiaa. Jatkuvuussuunnitelman toimintaohjetta ei keskitetysti harjoitella tällä hetkellä, mutta viestintä on harjoitellut kriisiviestintäohjetta ja yksittäiset osaston ovat tehneet omatoimisesti täysimääräisiä harjoituksia. Tehdaskohtaisista harjoitteluista ei ole tietoa. Turvallisuusharjoitukset sivuavat aihetta.

*20 Mikä on harjoitusten merkitys?*

A Ilman harjoittelua ei pysty ymmärtämään prosesseja, joita häiriöt aiheuttavat. Pelkkä paperi ei auta käsittämään miten laajoista operaatioista on kyse.

## 21 Millaisia harjoitukset ovat?

A Harjoitukset tehdään mediasimulaattorilla interaktiivisesti, tuote on Crisim. Harjoitukset ovat olleet kriisiviestintään ja -johtamiseen liittyviä. Harjoituksia järjestetään kaksi vuodessa. Harjoittelua on tehty neljä vuotta. Yksi harjoitus on paikallinen, toinen konsernitason kriisiä koskeva. Suunnitteilla on tehtaiden vuoropäälliköille myös sotapeli-tyyppinen kriisijohtamisharjoitus, jossa harjoittelija näkee päätösten vaikuttavuuden välittömästi.

B Viestintä on harjoitellut kriisiviestintäohjetta johtoryhmän kanssa ja tuotevarastot ovat tehneet omatoimisesti täysimääräisiä harjoituksia, joissa esimerkiksi tietojärjestelmä on suljettu yhdeksi päiväksi ja toiminta on tehty manuaalisesti. IT-osasto tekee myös harjoittelua. Tarkoitus on suorittaa kirjoituspöytäharjoitus jatkuvuussuunnittelusta.

## 22 Miten harjoitussuunnitelma laaditaan?

A Haastateltavan toimesta yhdessä asiantuntijaryhmän kanssa. Mukana on myös satunnaisesti ulkopuolisia henkilöitä. Harjoitukset perustuvat tapahtuneisiin kriiseihin. Harjoitukset painottuvat toimipaikkojen tehtaiden häiriöiden hallintaan. Harjoitukset voivat myös olla laaja-vaikutteisia, jolloin niiden piirissä voi olla erilaisia tukifunktioita kuten henkilöstöhallinto, lakiasiat tai tietohallinto. Harjoitussuunnitelmaa tehdessä haastatellaan asiantuntijoita ja tehdään kuvakäsikirjoitus, storyboard.

## 23 Mitä ovat harjoitusmenetelmät?

A Harjoitukset toteutetaan neuvotteluhuoneharjoituksena, jossa on peliryhmä ja harjoitteleva ryhmä. Maantieteellisesti ja käytännössä molemmat harjoittelevat ryhmät työskentelevät omilla toimipaikoillaan. Peliryhmä ohjaa harjoituksen kulkua antamalla harjoittelevalle ryhmälle tapahtumasyötteitä, muun muassa soittamalla ja sähköpostiviestein. Harjoitteleva ryhmä tekee päätöksiä ja reagoi syötteisiin. Harjoitus dokumentoidaan kirjaamalla järjestelmään harjoituksessa tehdyt toimenpiteet sekä tehdyt sisäiset ja ulkoiset tiedotteet.

Suunnitteilla olevassa vuoropäällikköharjoituksessa on myös käytössä verkkotyökalu, jossa harjoittelevan tilannejohtajan eli vuoropäällikön toimenpiteet näkyvät harjoitteleville vuoropäälliköille. Tilanne visualisoidaan. Harjoitukseen ei kuulu tilannekohtainen viestintä, vaan käytännön tilannejohtamisen toimenpiteet. Harjoitus toteutetaan tehdasympäristössä neuvotteluhuoneharjoituksena. Toimenpiteet tehdasalueella tehdään valvomossa eli peliryhmän toimesta harjoittelevan vuoroinsinöörin käskyjen perusteella. Peli rakennetaan yhdessä pelastuslaitoksen kanssa. Pelin kesto aika on pari tuntia. Kaikilla pelaajilla on skenaariokaaviot käytössä.

*24 Miten harjoittelu toteutetaan?*

A Suppeampi on paikallinen kriisinhallintaharjoitus, jossa kriisi ei yllä konsernihallintoon kuin tietona. Laajempi harjoitus toteutetaan asteittain eskaloituvana kriisinä, joka alkaa aluksi viattomalta näyttävänä harjoituksena, joka eskaloituu useita tai kaikkia liiketoiminta-alueita koskevaksi harjoitukseksi. Jälkimmäinen harjoitus vaatii konsernin kriisinhallintaryhmän kokoontumisen. Harjoitusten kesto on 3-6 tuntia ja se toteutetaan yhden työpäivän aikana.

*25 Mitä tuloksia saadaan harjoittelusta?*

A Välineen ja harjoitustavan testaus, se pintauttaa myös puutteita harjoitusvälineessä. Harjoitus nostaa esiin toimintaohjeessa olevia puutteita. Harjoitukset ovat aina oppimisprosessi. Ryhmiltä kysytään mielipidettä harjoituksen jälkeen, mitä kehitettävää on? Kaksi ulkopuolista arvioi harjoituksen onnistumista, toinen peliryhmän ja harjoittelevan ryhmän onnistumista. Palaute annetaan osallistujille mahdollisimman nopeasti.

*26 Miten harjoituskokemuksia hyödynnetään?*

A Kehitetään kokemuksen sekä palautteen avulla ohjeistusta ja toimintamalleja, myös kriisiharjoituksen dokumentointia. Palaute on yhtä tärkeää kuin harjoitus.

**Kehittämisen muut tavat**

*27 Perustuuko jatkuvuussuunnittelumallinne johonkin standardiin?*

- A Ei, otettu soveltaen käyttöön.
- B Ei

*28 Auditoidaanko sitä?*

- A ja B Ei

*29 Millaisia koulutuksia on ollut liittyen jatkuvuussuunniteluun?*

A Jokaisella tehtaalla harjoitellaan vuosikellon mukaan käytännönläheisesti hallintakeinoja, joilla varmistetaan toiminnan häiriöttömyyttä. Käytännön harjoitteet liittyvät tulipalotilanteiden ja erilaisten vaarallisten aineiden aiheuttamien onnettomuuksien ja vahinkotilanteiden hallintaan. Harjoituksiin osallistuu työpaikkasuojeluhenkilöstöä ja ne tehdään yleensä paikallisten pelastuslaitosten kanssa yhteistyössä.

B Kaksi kertaa vuodessa tehtaiden toipumissuunnittelun yhteyshenkilöt kokoontuvat. Päivän aikana on teemoja, puolet luentoja ja loppupäivä tehtäviä, keskustelua ynnä muuta. Omat aikaansaannokset laitetaan verkkoon muiden nähtäväksi ja tarkoitus on, että tehtaot hyödynävät toisten työtä. Tänä vuonna on tulipalloskenaarioteema sekä oma teema toipumissuunnittelussa. Turvallisuuskoulutuksessa on myös jatkuvuussuunnittelua tukevia elementtejä muun muassa tulipalon torjunta. Aloituskokouksessa oli yksikönjohtajat, tekniset asiantuntijat, tehtaantojohtajat, tehtaiden yhteyshenkilöt sekä turvallisuusorganisaatio, kuusi henkilöä. Lisäksi puhumassa olivat poliisin, HVK:n, jälkitorjunnan ja vakuutusyhtiön edustajia. Paikalla oli noin 60 henkilöä.

### *30 Millaisia tavoitteita koulutukselle asetetaan?*

A Haluamme varmistaa, että jokaisella toimipaikoillamme on mahdollisimman hyvä tietotaidollinen osaaminen vahinkojen torjumiseksi.

B Sovitaan seuraavan vuoden painopistealueesta, josta tehtaot tekevät skenaarion. Koulutusten tavoitteena on toipumissuunnitelmien tekemisen tukeminen.

### *31 Arvioidaanko jatkuvuussuunnittelua säännöllisesti?*

A Ei. Sisäinen tarkastus tarkastaa oman vuosikellonsa mukaan.

B Kyllä, toimipaikat tekevät riskiarvioinnit merkittävistä toiminnan keskeytykseen johtavista tilanteista. Merkittävimmistä tapahtumista tehdään skenaariot, joiden kautta tarkastellaan omia toimintoja, ovatko ne nykytilassa riittävät ja mitä pitää kehittää. HVK:n kypsyysanalyysit tehdään vuosittain ja niistä nousevia asioita otetaan mukaan seuraavan vuoden toimipaikkakohtaisiin ohjelmiin.

### *32 Raportoidaanko johdolle suunnittelun kehittämisestä? Miten? Kuinka usein?*

A Kyllä, toiminnan häiriöttömyyden varmistamista koskevat asiat esitellään johtoryhmässä, jossa tehdyt päätökset jalkautetaan liiketoiminta-alueille koordinaatioryhmän kautta. Lisäksi johtoryhmä näkee tietojärjestelmätyökalusta reaaliaikaisen tilanteen.

B Raportoidaan vuosittain.

## Kriisiviestintä

### 33 Miten yrityksessä on valmistauduttu kriisiviestintään?

A Käytössämme on kriisinhallintasuunnitelma ja erillinen kriisiviestintäsuunnitelma. Kriisinhallintasuunnitelmassa on kuvattu seitsemän eri skenaariota: omaisuus- ja keskeytysvahingot, vakava onnettomuustilanne, tietoliikenneongelma, ympäristöongelma, tuotevastuut, vahingollinen julkisuus ja rikollinen toiminta. Skenaariot on kuvattu toimintamalleissa, joista on todettavissa tarvittavat yhteydet ja toimenpiteiden päälinjaukset.

Kriisinhallintasuunnitelmassa on kuvailtu ensin mikä on kriisi, sen jälkeen on kriisin jako kolmeen vaiheeseen: edeltävä vaihe (ohjeet, koulutus ja toimintamalli), akuuttivaihe ja kriisin jälkeinen vaihe. Harjoituksissa testataan kriisinhallintasuunnitelmaa.

B On harjoiteltu ja ohjeistettu. Lähinnä on varauduttu tuoteturvallisuuteen liittyen. Lisätietoja viestintäjohtajalta.

### 34 Onko olemassa kriisiviestintäsuunnitelma?

A ja B On

### 35 Onko sitä harjoiteltu tai arvioitu? Miten?

A On, harjoitukset ovat olleet kaikki todellisiin tapahtumiin perustuvia. Kriisiviestintää on harjoiteltu muun muassa erillisin harjoituksin sekä osana laajempien kriisien kokonaishallintaa.

B On. Vuonna 2012 on ollut onnettomuusharjoitus, jossa kuvitteellinen henkilö menehtyi ja kriisiviestintäohjetta testattiin.

### 36 Onko suunnitelmaa käytetty oikeassa häiriötilanteessa? Mitä siitä opittiin?

A On, harjoittelu on osoittautunut arvokkaaksi. Pelkkä paperilla oleva ohjeistus ei riitä.

B Lisätietoja viestintäjohtajalta.

### 37 Onko yrityksessä ollut mediakoulutusta viestintävastuussa oleville?

A on, järjestetään säännöllisesti henkilöille, joiden vastuulla on tosiasiallinen tiedottaminen kriisitilanteissa.

B On, yrityksen johtoryhmä ja tehtaanjohtajia on ollut koulutuksissa.

#### **Näkökulmia aiheeseen**

#### *38 Mitkä asiat koet tärkeimpänä jatkuvuussuunnittelun kehittämisessä?*

A Kehittämisen tulee vastata liiketoiminnan tarpeita ja yrityksen tulee sitoutua jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen.

B Myönteisten asenteiden edistämistä ja ymmärryksen lisäämistä, oman työympäristön parantamista.

#### *39 Mitkä asiat haittaavat kehitystyötä?*

A Konsernitasolla on haasteellista saada sitoutuminen kaikilta liiketoiminta-alueilta. Jokaisen kanssa on keskusteltava ja myytävä asia.

B Ei osata kuvitella, mitä kaikkea voi sattua. Arvopohja sinällään on kunnossa, mutta asenteissa omaa työturvallisuutta kohtaan voi löytyä parannettavaa. Työtä ei ole tehty järjestelmällisesti, pitäisi ajatella jo uutta tehdessä suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon toiminnan jatkuvuus, mahdolliset vakavat häiriötilanteet ja niistä toipuminen.

#### *40 Mitä jatkuvuussuunnittelussa ja sen kehittämisessä pitäisi Suomessa ja toimialalla tehdä?*

A Käsitteet ovat haastavia ja niiden sisältö voi olla erilainen riippuen toimialasta.

B Tiedon ja ymmärryksen lisäämistä, puhumista ja painottamista.

#### *41 Mitkä ovat puutteita?*

A Käsitteiden yhdenmukaistaminen olisi järkevää, jotta tiedettäisiin mistä puhutaan, kun puhutaan esimerkiksi jatkuvuussuunnittelusta tai toipumissuunnittelusta.

B Pitäisi olla konkreettisia malleja jatkuvuussuunnitteluun ja joku foorumi keskustella aiheesta, josta saisi arvioita ja tukea omille ajatuksille. Hiljaista tietoa tulisi pystyä dokumentoimaan ennen kuin tapahtuu esimerkiksi joukkosairastumisia.

*42 Millainen merkitys jatkuvuussuunnittelulla on sinun työsi kannalta?*

A Työajasta noin kahdeksasosa menee jatkuvuussuunnitteluun. Muita työn osa-alueita ovat tehdasturvallisuus, liiketoiminnanvastaisen menettelyn tutkinta, matkustamisen turvallisuus, ulkomaantoimintojen varmistaminen ja hallinnollinen tietoturvallisuus.

B Ajallisesti pieni osa-alue, vaikka asiana iso. Ajateltava tuotos-panos-suhdetta. Pääosan työstä tekevät ihmiset tehtaissa, muun muassa skenaarioita.

**Yritys B, muuta aiheesta**

Kyse on ajatusmallin muokkaamisesta, miten esimerkiksi liiketoiminnan aloittamisessa riskit otetaan huomioon ennalta. Kaikki laitetaan osaksi normaalia johtamismenettelyä ja ohjeita, jatkuvuus integroidaan osaksi normaalitoimintaa. Muutos vie aikaa. Uutta tehtäessä on kustannustehokasta ottaa jatkuvuus huomioon eikä korjata jälkikäteen.

Pitkien toimittajaketjujen toiminta voi olla epävarmaa. Ei ole mielekästä lähteä sopimuspohjaisiin jatkuvuudenhallinnan toimenpiteisiin, jos lopputuloksen eli varmistamisen hyödyistä ei ole varmuutta. Esimerkiksi korvaavan kuljetuskaluston saaminen häiriötilanteessa voi olla hyvin haastavaa. Yrityksellä on normaalit toimintaympäristön riskit, esimerkiksi tulipalot ja sähkökatkot. Yrityksen turvallisuustasoa on nostettu vuosien varrella, mutta tuotanto sinällään ei ole erityisen vaarallista.